

كيف تصل إلى القمة

منتدى سور الأزيكية
www.books4all.net



Mano Ryan

مكتبة معروفة

منتدى سور الأزبكية

WWW.BOOKS4ALL.NET

<https://www.facebook.com/books4all.net>

كيف تصل إلى القمة

إعداد
عمرو يوسف

منشور مع  منشور مع

جميع حقوق الطبع محفوظة
للمركز العربي للنشر والتوزيع
معرفة إخوان

مكتبة معرفة

الإسكندرية - ٤٨١٠٨٢٨ / ٤٨٤٦٤١٠ فاكس - ٤٨٦٠٠٨٩ القاهرة - ٤٠٣٧٧٩٢ - ٢٢

E- mail : maarouf 2004 @ hotmail . com

ص . ب . ٢٧٠ الإسكندرية

المقدمة

تعتبر شخصية سان تزو مزيجاً بين عدة شخصيات اسطورية ، قد يكون أباً او ابناً أو حفيداً (سان بين) والذي عاش بالصين منذ حوالي ٢٥٠٠ عاماً في عصر كونفوشيوس. وقد اكتسب خبرته من خلال حملاته الحربية ، ثم حاول سان تزو تطوير بعض المفاهيم التي تحكم فنون الحرب . وسجلها في بعض المستندات ما بين عام ٤٠٢ - ٢٢١ ق.م . وقد اعتبرت مرجعاً لكثير من القادة الصينيين وبالأخص كاوكاو القائد الصيني العظيم . وقد جمعها كاوكاو في كتاب (فن الحرب) والذي يسهم في إضافة الكثير من الأفكار البناءة لفن الحرب وإدارة الأعمال بالشرق الأقصى . وتعتبر مبادئ سان تزو من المتطلبات الأساسية للنجاح في مجال إدارة الأعمال بالعالم . ولكن هذا الكتاب يعبر عن تلك المبادئ أو المفاهيم بصورة مختصرة .

فالمادة الأساسية هي عبارة عن محاضرات أو مناقشات جرت عبر حقبة طويلة من الزمن . قد تجد بعض الأفكار الموزعة بين الفصول لا علاقة لها ببعضها البعض ولكنها في النهاية تخدم غرض واحد وهو عرض المفاهيم العامة للإدارة الفعالة ، والتي تسهم في تحسين القدرة على التنافس والذي يتميز به عالم الأعمال الحالي .

إجادة فن الحرب مع مبادئ سان تزو

إن إجادة فن الحرب تسهم في تحسين قدرات المدير التنفيذي على

الصعيد الشخصى وكذلك على صعيد العمل بشكل يومى ودائم .
فهذا الكتاب يستعرض بعض المواقف التى تواجه المديرين فى ظل
الإختلافات الحالية والإستفادة من الفرص المتاحة . بمعنى أن تصبح
هادئاً وفعالاً وتعتمد على سياسات إيجابية لبلوغ أهدافك . ولكن هذا
لايعنى أن تقوم بتقييم نقاط الضعف والقوة لدى أصدقائك وأعدائك
بطريقة تلقائية طوال الوقت . ولكن الأمر يتضمن الإهتمام بتطوير
مهاراتك الشخصية والإدارية على الدوام . والإنتباه إلى كلمات
وتصرفات الآخرين وإدراك المعانى الحقيقية ورائها وليس تفسيرها
بطريقة سطحية . واجادة تطبيق تلك المبادئ يستحق الجهد . فمبادئ
سان تزو تعنى انه عند وجود الفرصة المناسبة ستظهر على الفور
القدرات التنافسية بشكل تلقائى .

ويقدم لنا سان تزو مستويان مختلفان من المبادئ : التخطيطى
والسياسى . أما المبادئ السياسية فهى تلك التى يتم تطبيقها بصورة
دائمة وثابتة بغض النظر عن الموقف . فقد صممت لوضع الأسس
الثابتة والإطار العام لأنشطة التنافس الناجحة .

وهناك ثلاثة مبادئ سياسية فى الإلتزام ، المراقبة والإعداد . ولكن
يجب الحفاظ على التطبيق السليم لتلك المبادئ لضمان النجاح . تلك
المبادئ السياسية يتم تطبيقها وفقاً لفرصة او موقف معين . وهناك
سته مبادئ تخطيطية وهى : التقييم (التقدير) ، التوافق ، الدعم ،
الخداع ، التوقيت والسرعة .

كل مبدأ من تلك المبادئ يرتبط بالآخر وقد يختفى تحت الضغط او
القيود ، ولكن الترابط يحافظ على هذه السلسلة كى تتحمل اى
موقف .

وبالإضافة إلى هذين النوعين من المبادئ ، يعرض لنا سان تزو

ثلاثة مفاهيم ، أو وجهات نظر وهي : الفرد، مجموعة العمل، والمنافس . ولا بد من تقييم أى موقف من خلال تلك المفاهيم الثلاثة لكي تتمكن من إدراك المنظور العام أو تأثيرات السياسات أو الوسائل المختلفة .

فلا بد من إجادة مهارة الإدراك من خلال تلك المفاهيم الثلاثة .

المبادئ السياسية

الإلتزام هو من أول المبادئ السياسية لسان تزو . فالإلتزام يضع القاعدة الأساسية للنجاح على المستوى الفردي و مجموعة العمل ايضاً . فبدون الإلتزام لن يتحقق النجاح .

ويقول سان تزو إن النجاح بالمهمة التنافسية يتحقق فقط إذا التزم الجميع بالخطط والأهداف الموضوعه .

فالإلتزام يوحد الجهود والأهداف مما يقف عائقاً أمام أى هجوم من الخارج . ولذلك يجب ان تضع مؤسستك فى موقع معين بحيث لا يصبح هناك أى خيار آخر امام الجميع إلا الإلتزام بالأهداف ، وسوف تحقق النجاح المرغوب . فرغبة الإنسان فى تحدى الصعاب تدفعه للنجاح والتفوق .

وطبيعة الشخصية الإنسانية هى عبارة عن مزيج من الصفات الشخصية ، الأفكار ، والإلتزام ، وهى تتكون عبر حقبة طويلة من الزمن ، وتتضح المبادئ والأخلاقيات العامة للشخصية من خلال الأفعال والتصرفات . فلانتهاون بإدراك الملامح الشخصية لمن تتعامل معهم . وكما يقول سان تزو اعرف نفسك واعرف عدوك . فإذا تعرفت على شخصية من امامك فسوف تكتشف بوافعه ونواياه مما يمنحك الميزة والتفوق التنافسى . وتتضح معالم شخصية المدير التنفيذي من

●

وجهان لعملة واحدة ، بل ان النمط القيادي هو الإطار الخارجى للمبادئ الداخلية .

وهناك مزيج معين من الصفات والاتجاهات الشخصية يلاءم بعض المواقف أكثر من غيرها . فإذا كان الشخص يملك الصفات والاتجاهات الملائمة فسوف يلعب الدور القيادي على اكمل وجه ؛ وخصوصاً إذا منح الفرصة والوقت لتطوير مهاراته الإدارية والقيادية .

وهكذا يصبح الإنسان فى موقع القيادة ، فيطور شخصيته حسب متطلبات عناصره . ولهذا يجب تقييم شخصية القائد أو المدير قبل أن يتولى إصدار أهم القرارات بشأن الجميع .

ويؤكد لنا سان تزو على أهمية الشخصية على مستوى المجموعة كأحد أهم عناصر الإعداد . فتعيين الشخصيات الفعالة بالمراكز القيادية ومواقع السلطة يعتبر من اهم الضروريات لخلق المؤسسة التى تنجح فى تطبيق والتوافق مع السياسات المختلفة أثناء المواجهات التنافسية . فحاول أن تختار اعوانك بعناية واستمر فى وضعهم تحت الإختبار .

امنحهم الوقت والفرصة للإخفاق وإعادة المحاولة إذا لم تكن العواقب ذات أهمية .

فالصفات الشخصية تخلق الفرص الملائمة للتفوق التنافسى . وينصح سان تزو باستخدام تلك الصفات ضد الآخرين للتفوق عليهم ، ويحثنا بالبحث عن خمسة إتجاهات وهى :

إذا كان المنافس مهملأً، فقد تتمكن من دفعه لإهدار موارده. أما إذا كان جباناً فقد يمكنك استغلال موارده. وإذا كان سريع الغضب وغير صبور فقد يمكنك أن تدفعه للتسرع والتصرف دون تفكير. أما إذا كان مغروراً ومهتم بمصالحه الشخصية فقد يكون بإمكانك

التلاعب به وإرضاء غروره . وأما إذا كان منافسك يخشى فقدان منصبه أو سمعته ، فسوف يتردد كثيراً قبل إصدار القرارات الهامة في الأوقات العصيبة .

تلك الصفات تعوق نجاح المدير التنفيذي بشكل كبير .

فالمدير يعتبر السبب الرئيسي وراء الإخفاق في المواجهات التنافسية ، فتلك الصفات قد تؤدي إلى الفشل وتدمير المؤسسات ، فحاول أن تتجنبها .

المراقبة هي ثان المبادئ السياسية لسان تزو . فحاول أن تنمي قدراتك على مراقبة الآخرين والمواقف المختلفة ، فالمراقبة تمنحك المعلومات والبيانات التي قد تساعدك فيما بعد وتدرك بها ما يحدث حولك . فإنتبه إلى واقع الأشياء وليس ظاهرها وتعلم أن تراقب ما يحدث دون أن تتأثر به ودون أن تتسرع في إصدار الأحكام المسبقة . فالتقييم وإصدار الأحكام يصلح أكثر عند التصرف ، وحينما يكون هذا التصرف ضروري . فقد يصبح التقييم وإصدار الأحكام نقطة ضعف كبيرة خلال فترات المشاهدة والإنتظار . وسبب ذلك هو ما يسمى بالإرتباك وسوء الإدراك ، وهذه السياسة التنافسية هي عبارة عن التحرك في دوائر دون إتجاه معين . ويؤكد سان تزو ان المدير الماهر يمكن أن يستفيد من إدراك أنشطة منافسه من خلال السياسات الفوضوية للمؤسسة أو السوق . وعلى الصعيد الآخر يحاول أن يخفي أهدافه الحقيقية فيضع موارده بصورة عشوائية وكأنه مرتبك ولايعرف ماذا يفعل لكي يخدع منافسه ، ولكنه لن يستطيع التفوق عليه.

ولكن هذه السياسة تصلح بالمؤسسات العريقة وتتطلب اتصالاً جيداً . فادعاء الارتباك والفوضى لا يتأتى إلا بالخبرة والشجاعة ،

●

والتظاهر بالضعف هو إدراك القوة الحقيقية. هذه السياسة تنجح عندما تحاول أن تتجاهل تفاصيل المواقف المعتادة بمرور الزمن.

والمدير التنفيذي الماهر يسعى دائماً لاستخدام هذه السياسة لخداع الآخرين والتفوق عليهم .

والتغلب على سياسة الإرتباك تأتي بإدراك ان المنافس يسعى دائماً لإخفاء بواقعه الحقيقية فيخلق الاوهام .

فعندما يستعد للتنفيذ فسوف يلجأ إلى تغيير اساليبه ويظهر الإختلاف فى التصرف . عندئذ يمكنك ان تلاحظ هذا التغيير إذا نجحت فى مراقبة منافسك .

ويجب عليك تدريب مساعديك على تقديم تقارير المراقبة نون إغفال التفاصيل ظناً منهم ان الادارة لن تهتم بها ودون إضافة أى آراء شخصية بدلاً من الحقائق .

ويؤكد سان تزو أن التجسس الدقيق هو الدعامة الأساسية للعمليات الربحية . فإذا اخفق المدير التنفيذي فغالباً ما يرجع السبب إلى اعتماده على الحكمة الزائفة . فالحكمة الزائفة هى عبارة عن مجموعة من الإفتراضات الخاطئة التى يصدرها من يفتقر إلى المعرفة والمعلومات. ويمكننا أن نلاحظ تلك الحكمة الزائفة . بجميع مستويات المؤسسة . فالسرعة وتحقيق الأرباح تعتمد على الحقائق وليس الإفتراضات التى لاتدعمها المعلومات الصحيحة .

إن المراقبة تعتبر طريقاً له إتجاهين . فالمنافس يراقبك أيضاً . ولكن يمكنك الإستفادة من هذا الأمر لصالحك . فيؤكد سان تزو على ان النجاح فى قيادة المواجهة التنافسية وتوجيهها حسب رغبتك يعتمد على كيفية قدرتك على خداع المنافس .

فإذا كانت خططك وسياساتك واضحة لمنافسيك - مهما كانت جيدة

- فسوف يتمكن من التغلب عليك . لذلك يجب أن تركز اهتمامك على الأهداف ولكن بوضع خطط سرية والحفاظ على ذلك . وحاول أن تفقد منافسك توازنه بتغيير تصرفاتك ومظهرك العام على الدوام . وبهذه الطريقة سوف تنجح في إخفاء وسائلك وتتحرك بمزيد من الحرية . ثم تضرب بيد من حديد وتستفيد من عنصر المفاجأة . فاحرص على خداع منافسك وإرباكه وسوف تحظى بعمالته في النهاية ؛

الإعداد هو المبدأ الثالث من المبادئ السياسية لسان تزو. إن النجاح في التنفيذ يعتمد في الأساس على الإعداد السليم قبل التصرف بوقت كافٍ . وهذه الخطوة (الإعداد) تتضمن تطوير الهيكل العام للمؤسسة ، تخطيط العمليات ، تعيين الموارد ، وتشجيع المرونة ، والتدريب المناسب .

إن الهيكل المناسب للمؤسسة يعتبر من أهم دعائم النجاح.

ويذكر لنا سان تزو هذا الأمر فيقول : إن الهيكل هو عبارة عن طريقة تنظيم وإدارة الأنشطة . ويجب الفصل بين الهيكل والقيادة . فالقيادة لا بد أن تعمل من خلال الهيكل.

والهيكل يتضمن تمويل الأنشطة ، كيفية تدريب موظفيك و تطوير قدراتك وقدراتهم . كيفية تطوير منتجات وخدمات مؤسستك ، ومدى تطبيق الوسائل التكنولوجية على العمليات ومدى المرونة التي تتمتع بها المؤسسة ، ومدى إستجابة العملاء ، وكذلك مدى كفاءة ومرونة وإستجابة السياسات والإجراءات المتبعة بالمؤسسة .

فالهيكل يشكل قدرات الأفراد داخل المؤسسة ، ويحدد الإطار الأساسي لعوامل العمل الخارجية ويحدد مدى سهولة او صعوبة الدخول إلى السوق واحتكاره . ولكنه أكد أيضاً على أهمية إتفاق

●

قد تسهم عملية التشغيل في تحسين او إعاقة التنفيذ . ويحذر سان تزو من إساءة إستخدام المدير التنفيذي لسلطته إذا ركز إهتمامه على عمليات التشغيل بدلاً من معدل التقدم بالعمل فإذا أهتم المدير التنفيذي بالتفاصيل والإجراءات العميقة في التحكم بالعمليات فسوف تؤثر بالنتائج السلبية على الأرباح .

فالشراسة - التي يحكمها المنطق - ، والمرونة والقدرة على التخيل والإبتكار تعتبر من اهم العوامل التي تدعم التوافق والتطور وسرعة التنفيذ ، مما يؤدي إلى النجاح المحقق .

إن الموارد التي تحتاجها العمليات التنافسية لابد وأن تتوافر قبل البدء فيها.. ويشير سان تزو إلى أن أحد أسباب إخفاق المدير التنفيذي هو إفتقاره إلى المعدات والإمدادات والتدريب ، التنظيم ، وكذلك الإفتقار إلى التمويل إذا ما قورنت تلك العناصر بالمنافسين؛ بمعنى أن سبب الفشل الرئيسى هو الإفتقار إلى الموارد ، والتي لايمكن تعويضها بالشجاعة او الإصرار .

إن توافر المرونة بالهيكل والسلوك أمر لاغنى عنه في تنفيذ العمليات التنافسية . ويؤكد سان تزو ان المدير الفعال هو من يتمكن من تطبيق المرونة اللازمة لتحقيق التوافق بين سياسته وتغيير الظروف التنافسية فينجح في توظيف الموارد بالطريقة الصحيحة .

فإذا كان المدير التنفيذي يفتقر إلى المرونة في هذه المنطقة ويمتلك المعرفة والخبرة الكافية ، فلن يستطيع الإستفادة منها كما يجب . وكذلك إذا كان يملك القدرة على تحديد الفرص المناسبة ، ويفتقر إلى المرونة وتغيير سياسته حسب الظروف التنافسية ، فلن يتمكن من تعيين الشخص المناسب لإتخاذ القرار المناسب في الوقت الصحيح . إن التدريب الجيد من أهم عوامل النجاح بالعملية التنافسية .

فنجاح المؤسسة يعتمد على نجاح أفرادها وهذا لن يتأتى إلا بالتدريب والمعاملة الجيدة . فإذا لم تتوافر لديك هذه الإمكانيات فلن يتحقق لك النجاح . فلا تلجأ إلى إنتقاد الموظفين قبل إثبات ولاهم للمؤسسة وإلا لن تطاع أوامرك .

أما إذا تمكنت من كسب إخلاصه للمؤسسة فلا بد وأن تحثه على طاعة أوامرك ، فبدون الطاعة لن تنجح في مهمتك .

وإذا إستطعت إدارة المؤسسة من خلال طاعة الموظفين والهيكل المناسب فسوف تسهم في زيادة إمكانيات العاملين وإذا كانت توقعاتك واهدافك واضحة للموظفين وكنت حريصاً على تدريبهم وتحفيزهم على الأداء الجيد فسوف يمكنك الإعتماد عليهم في اصعب المواقف. أما إذا كان التدريب وكذلك الأهداف غير واضحة المعالم فلن تنجح في مهمتك. فالهيكل المناسب والأهداف والتوقعات الواضحة تمنحك ثقة موظفيك وطاعتهم .

فالتدريب الجيد تعتبر الدعامة الأساسية للطاعة والتحكم في المواجهات التنافسية .

وقد اضاف ووتشى في هذا الموضوع أن عليك تدريب الرجال تدريباً جيداً للفوز في الحرب ومن ثم يتولى هؤلاء الرجال تدريب مئات الافراد وهم بدورهم يتولون الآلاف غيرهم ، حتى يتم تدريب الجيش بأكمله .

أما الإتصال الجيد فهو من أهم دعائم النجاح في المواجهات التنافسية. والاتصال الفعال خلال المواقف الصعبة يعتمد على التدريب والإعداد المسبق . فيذكر سان تزو أن المواجهة المباشرة والمواقف الصعبة تخلق نوعاً من الضغط النفسى والعاطفى .

وعندما تتغلب المشاعر على الموقف يتغلب دور العقل والمنطق .

وهنا يأتي دور الإتصال الجيد بين أعضاء مجموعة العمل ، فإذا ظهرت أى معوقات فى الإتصال بينهم خرج الموقف عن السيطرة ، لذلك يجب عليك الإعتماد على الوسائل الواضحة التى تحد من التشويش أو الفوضى أثناء المواقف العصيبة ، وعليك أيضاً التركيز على الأهداف الواضحة، مما يوحد جهود العاملين بالإتصال الجيد والرؤية الصحيحة، ويزيد من قوتهم و يوجههم إلى الفرص الجيدة ومن ثم إستغلالها . وهكذا يمكنك مواجهة الصعاب والكوارث . ولكن كن حذراً ان يطلع المنافسين على رسائلك وإشاراتك لفريق العمل ، لذا عليك أن تخلق بعض الرسائل والمعلومات الخاطئة كى تضللهم . ولكن هذا الأمر يتطلب الثقة والطاعة الكاملة والإلتزام من موظفيك. ويضيف سان تزو قائلاً : ان المدير التنفيذى الفعال الذى يعد مؤسسته للدخول فى المواجهات التنافسية عليه ان يدرك تماماً كيفية دعم نقاط القوة لديه ، وكذلك عليه إعداد البدائل والخيارات المناسبة التى تتيح افضل الفرص للربح والتقدم وبالتالي النجاح .

المبادئ التخطيطية

عندما يحين الوقت للتصرف أو التعرض لموقف صعب فإن سان تزو يقترح ان تقوم بتوظيف مزيج من ستة مبادئ تخطيطية وهى : التقييم (التقدير) ، التوافق ، الدعم ، الخداع ، التوقيت والسرعة . ويمكن الجمع بينها لتشكيل سياسة مرنة ، وقوية للفوز بالمنافسة . وقد قام سان تزو بتغطية موضوع التقييم للظروف التنافسية من عدة زوايا وهى: تقييم نقاط الضعف والقوة ، تقييم الإتجاهات التنافسية ، وتقييم كيفية توظيف الموارد التنافسية، واخيراً تقييم سياسة المنافسين .

إن تقييم نقاط الضعف والقوة يعتبر من المبادئ الأساسية للتخطيط الإستراتيجى فى جميع العصور. وينصح سان تزو عند الدخول إلى اى مواجهة تنافسية ان تقوم بتقييم خطتك وتجمع المعلومات بإستعانة بالاسئلة الآتية: ما هى شخصية المدير التنفيذى المناسبة لخلق جو من التعاون بين العاملين ؟ وما هى ملامح المؤسسة التى تدعم الحماس بين المديرين ، الموظفين ، الموردين ، أصحاب الأسهم ، المشرعين والعملاء وعناصر المؤسسة الأخرى ؟

ما هى شخصية المدير التنفيذى التى تدعم القيادة وفقاً للمبادئ ؟ وما هى الإجراءات المفضلة لدى الجهات القومية ، المحلية والسياسة الداخلية ؟ ما هى الأفكار التى تتمشى مع الظروف الإقتصادية الحالية ؟ وما هو الهيكل المناسب للإستفادة من العناصر الأساسية بالسوق ؟ وما هو المدير الأفضل تدريباً ؟ وما هى المؤسسة التى تملك افضل الخبراء ، المديرين ، الموظفين ، العملاء ، والموردين؟ وما هو المدير التنفيذى الذى يملك القدرة على بناء الأفراد؟ وما هى المؤسسة التى تدعم نظم التشجيع ومكافأة العاملين وتسهم فى النمو الشخصى ؟

فإذا وجدت الإجابات على جميع تلك الأسئلة ، فسوف تكتشف الخطة الأكثر نجاحاً للفوز بالمواجهات التنافسية . وعلى المدير الفعال الإستعانة بتلك الإجابات من أجل الوصول إلى النجاح . أما تجاهلها فسوف يؤدى حتماً إلى الفشل .

فإذا وضعت فى إعتبارك جميع عناصر التحليل التنافسى السابقة فسوف تأتى بخطه ناجحة تدعم نقاط القوة لديك كمدير وتقلل من نقاط الضعف بالنسبة لك وللمؤسسة .

والأنشطة التنافسية هنا تعنى تلك الأنشطة التى تختلف مع

●
الآخرين سواءاً على مستوى الأفراد أو المؤسسات .

ودعم نقاط القوة بمنحك ميزة تنافسية لا يستهان بها، تلك التي تمثل المفتاح الأساسي للتقدم وتحقيق الأرباح .

تقييم الإتجاهات التنافسية يعنى تحليل المواقف على أساس مدى صعوبة الوصول إلى العناصر المستهدفة (العملاء مثلاً) .

وتحليل سان تزو يضم ستة مواقف تنافسية معينة يمكن وصفها بالآتى : مواقف متاحة، معوقة ، غير مؤكد ، محظورة ، صعبة ، يمكن التكهّن بها (تقديرية). فإذا كان بإمكان جميع المتنافسين الوصول إلى عناصر العملاء أو الأسواق المطلوبة بسهولة ، فإن الموقف التنافسي يصبح متاحاً. عندئذ يجب عليك أن تؤسس لنفسك ولمؤسستك موقفاً قوياً أولاً كي يمنحك الميزة التنافسية .

أما إذا كان من السهل على اياً من الأطراف الدخول إلى المواجهة التنافسية ولكن من الصعب الخروج منها ، فهذا الموقف يعتبر معوقاً .

فإذا كان منافسك تحت هذه الظروف غير مستعد للمواجهة ، عندئذٍ يمكنك التصدي له والتغلب عليه .

وتذكر جيداً ، انه اذا دخلت فى أى مواجهة تنافسية فسوف تضطر إلى المشاركة بالكثير من الموارد ، وقد لا تتمكن من الإنسحاب بدون خسائر . ولذلك إذا وجدت أن منافسك يحتل مركزاً قوياً فعليك أن تتجنب مواجهته ، وابتح عن هدف أسهل .

أما إذا كان الطرفان يواجهان صعوبة بالدخول والخروج من المواجهة التنافسية ، فلن يكتب النجاح لياً منهما، ويصبح الموقف غير مؤكد، فلاتحاول أن تتصدي للمنافس إذا لم تكن واثقاً من الفوز، حتى وإن كان ضعيفاً، فهذا الأمر مجرد مضيعة للموارد. بل حاول

أن تضطر منافسك لفقدان موارده بالدخول إلى الأسواق غير الربحية أو العناصر (العملاء) التي تفتقد إلى الإستجابة وانتظر فرصة اخرى .

إن الأسواق المحظورة صعبة المنال .. فهي تتطلب تكنولوجيا متقدمة ، وخبرات تخصصية ، وتمويلاً ضخماً ، وغيرها من المعوقات .

أما إذا نجحت في الدخول إلى أحد الأسواق المحظورة فعليك أولاً أن تضع بعض المعوقات والحدود المنيعة على كلاً من الجانب التكنولوجي والإقتصادي والقانوني إذا أمكن . في هذه الحالة يمكنك أن تواجه منافسك . ولكن لا تحاول التصدي له إلا اذا ترك لك المجال مفتوحاً .

أما إذا كان الوضع صعباً بالنسبة للطرفين ونجحت في الدخول إلى السوق فعليك أولاً أن تقيم قنوات دفاعية قوية ثم تنتظر حتى يبدأ منافسك بالتقدم . فإذا كان موقفه قوياً ومستقراً فحاول أن تضطره إلى استنفاد موارده للدفاع عن هذا الموقف فيصبح الأمر بالنسبة له غير مربح . ولكن لا تنتقل إلى مركزه بسرعة إذا بدأ بالانسحاب .

أما الموقف التنافسي الذي يعتمد على التكهّنات فيتضمن بعض العناصر (العملاء) الربحية غير المعروفة . ولكنها تتطلب بعض المخاطرة لأنها غير واضحة . فمن الصعب أن تدرك أسباب النجاح إعتياداً على التكهّنات . ولهذا فليس من الحكمة ان تتقدم في هذا الموقف .

تلك هي المبادئ الستة لتقييم المواقف التنافسية المختلفة.

فعندما يبدأ المدير في إستغلال موارده تجاه هدف معين ، فلا بد أن يختبر هذه المحاولة في ظل تلك المبادئ .

●

وتقييم الموقف التنافسي يسعى دائماً لتحديد مدى المرونة والفاعلية الخاصة بالأصول التي يتم توظيفها بالعمليات التنافسية .

ويؤكد سان تزو على ضرورة التحليل السليم للموقف التنافسي كشرط أساسي لتطبيق مبادئ السياسة الهجومية . فالموقف التنافسي يحدد نوع التوافق المطلوب لتحقيق النجاح . وكذلك الوقت المناسب للهجوم أو الدفاع ، وكيفية توظيف مواردنا بالشكل الصحيح ، والإتجاه المناسب للعمل . وهناك تسعة مواقف تنافسية فيما يتعلق بهذا الأمر يجب علينا ان نختبرها جميعاً بعناية فائقة .

فعندما تواجه تحدى من المنافس قبل أن تبدأ فى إستخدام مواردك فى الدفاع عن موقفك بالسوق فهذا يعتبر موقفاً مشتتاً .

أما إذا بدأت فى التقدم على المنافس فى منطقتة الخاصة ولكن قمت بالتوسع فى توزيع مواردك أثناء هذه العملية فهذا الموقف يعتبر غير إلزامى .

وتجنب الصراع بالموقف المشتت. وحاول أن تركز مواردك لمضاعفة قوتها ، وكن حذراً من منافسك حتى تصبح مستعداً له .

أما فى الوقت غير الإلزامى فحاول أن توافق بين تدفق الموارد وبين الأرباح المتوقعة للنجاح كى تحافظ على مرونة التنافس .

أما إذا نجحت فى توطيد مركزك بالأسواق الربحية بالمشاركة مع منافسك فهنا نجد بعض التعارض . أما إذا كان من السهل الدخول إلى السوق وكذلك الإنسحاب منه ، وكذلك الحال بالنسبة للمنافس ، فهذا هو الموقف المتاح . بالموقف المتعارض لا تحاول أن تتقدم حيث يتمتع منافسك بالقوة ، بل تقدم من حيث لايتوقع قبل أن تتوسع فى إستخدام مواردك . أما بالموقف المتاح فحاول أن تحافظ على موقفك وتجنب أى هجوم من أى جهة ؛ وإنتهبه إلى خطتك الدفاعية .

أما إذا دخلت إلى الأسواق المختلفة التي تتضمن أنماطاً كثيرة من العملاء فهذا الموقف يعتبر تداخلاً . أما الموقف الحرج هو الذي يتطلب منك توظيف الكثير من الموارد والدخول بعمق في هذا السوق .
بالموقف المتداخل حاول أن تستغل مواردك للوصول إلى العديد من العملاء .

أما بالموقف الحرج ، فعليك أن تتخذ موقفاً قوياً بالسوق أولاً .
وتأكد من توافق مواردك التكنولوجية والمادية وغيرها للحفاظ على هذا الموقف وتدعيمه .

والموقف المعوق هو عندما نواجه بعض الصعوبات قبل البدء في مواجهته التنافسية وذلك بالمجال التكنولوجي والإقتصادي وغيره ، أو عندما نصطدم ببعض الحواجز التي تحول بيننا وبين العملاء .

وعندما نستمر في استخدام مواردنا للتأثير على عملائنا دون أن نتمكن من التراجع ، ولكن دون أي خسائر ونجد أنفسنا محاطين بالمنافسين فهذا الموقف يعتبر حصاراً .

وعندما يصبح إستمرارك متوقفاً على تحدى المنافسين وتحقيق الفوز السريع فإن الموقف يعتبر مميتاً حيث أن الهزيمة سوف تصبح ساحقة .

بالموقف المعوق حاول أن تنسحب سريعاً وركز إهتمامك على نقاط الضعف عند المنافس واستخدمها لصالحك .

أما موقف الحصار ، فحاول أن تعوق قدرة منافسك على المناورة عن طريق الحد من الوصول إلى موقعك أو عملائك . وضع خطة للخروج من الفخ .

أما بالموقف المميت فعليك أن تواجه الحقيقة الواقعة وهي انك قد

تنتهى إلى الأبد . لذلك يجب أن تسرع بالتقدم والتوسع فى استخدام مواردك كى تحقق النجاح ثم الهروب . فالخيار الآخر هو الموت البطئ ولكن موتاً محققاً .

إن تقييم سياسة المنافس تتطلب الرقابة الدقيقة لجميع أنشطته وسلوكياته خلال المواجهة التنافسية .

ويقول سان تزو : عليك أن تدرس منافسك جيداً قبل الدخول بالواجهة التنافسية معه. وضع فى إعتبارك الآتى : إذا كان منافسك مستعداً للهجوم ولكنه لا يحرك ساكناً ، فعلى الأغلب ان لديه ما يعتمد عليه فى هذا الهجوم - فابحث عن هذا الشئ . أما إذا بدا منافسك غير مستعداً للمواجهة ولكنه لا يزال يتصدى لك ، فهذا يعنى انه يود أن تبدأ بالتحرك أولاً تاركاً خطوطك الدفاعية مكشوفة . فهى خطة محكمة . فعليك عندئذٍ أن تتحرى عن هذا الأمر جيداً .

فإذا لاحظت ان هناك بعض الأنشطة الغامضة أو تغيير فى سلوك عملاءها فهذا يعنى ان منافسك يعمل فى الخفاء .

أما إذا قام منافسك بنصب الفخاخ وخلق العوائق أمامك ، فمن الأرجح انه يحاول تشتيتك (أن يربكك) . وإذا لاحظت أن عناصرك القوية بدأت فى الانفصال عنك فغالباً سوف يكون منافسك قد وضع خطة سرية للهجوم .

حاول أن تلاحظ أى إشارات تصدر من منافسك أو مجموعة العمل الخاصة به . فإذا اكتشفت بعض الأنشطة الغريبة الفوضوية فهذا يدل على الإستعداد للهجوم المفاجئ. أما إذا كانت أنشطته منظمة و هادئة فقد يكون حريصاً فى الإستعداد للهجوم . حاول تحليل سلوكه وأنشطته للبحث عن نقاط إهتمامه وتركيزه .

إذا شعرت بأن منافسك يتمتع بالثقة من خلال إتصالاته فهذا يعنى

انه يسعى للتقدم . أما اذا كانت إتصالاته تتميز بالشراسة فهذا يعنى انه يخطط للإنسحاب . وأما إذا كان منافسك يعد عرضاً مغرياً لك ، فقد يعنى هذا الأمر انه يتلاعب بالوقت . وبالمثل ، إذا عرض عليك المفاوضات السليمة بصورة فجائية فقد يكون بواقع الأمر يسعى للهجوم ويخطط له .

إذا كان منافسك يوزع موارده بشراسة فهو يتوقع المواجهة القريبة . أما إذا كان يتقدم ثم يتراجع فهذا يعنى انه يجبرك على الإستجابة لتصرفه .

وإذا لاحظت انه يستخدم الحيله والخديعة فهو بذلك فى موقف تهديد . أما إذا سمحت له بالتقدم ولم ينجح فى استغلال هذه الفرصة فهذا يعنى انه قد أصبح ضعيفاً ، وإذا لاحظت انه يسير على غير هدى فهو بذلك قد فقد السيطرة والتوازن .

أما إذا كانت قنوات إتصاله مشوشة فى الغالب سوف يرتبك عند الكوارث . وإذا لاحظت ان ممثليه قد فقدوا القدرة على التركيز والصبر فهذا يعنى انهم قد وقعوا فريسة للضغط النفسى .

وعندما يستخدم منافسك آخر موارده للتصدى لك فهو فى حالة يأس شديدة . وعندما تبدأ عناصره فى التذمر والهمس وراء الأبواب فهذا يعنى انه قد فقد ثقتهم وولائهم له ؛ أما اذا بدأ ينهال عليهم بالمكافآت فهذا الأمر يعنى انه لم يعد قادراً على تحفيزهم وحثهم على العطاء ، وإذا أكثر من العقوبات فهذا معناه انه قد فقد السيطرة عليهم ، وإذا لجأ إلى إنتقاد عناصره فى العلانية فهو لا يتمتع بالذكاء الكافى .

أما عندما يحاول منافسك مواجهتك وكأنه مستعداً للهجوم ولكن لا يتقدم للأمام أو يتراجع للوراء ، فلا بد أن تقوم بدراسة الموقف

●

بعناية . إبحث عن النقاط الهامة التي قد تكون قد اغفلتها .

إن التوافق يعتبر من الأسلحة الأساسية للفوز بالواجهات التنافسية .. إن فرصة المدير للفوز بالواجهة التنافسية تتوقف على قدرته على اتخاذ الأوضاع المناسبة وفقاً للظروف المحيطة به .

إن القدرة على التكيف تتوقف على التطبيق الصحيح لثلاثة مبادئ أساسية هي الإلتزام ، المراقبة ، والإعداد .. والتي تم مناقشتها سابقاً .

وينصح سان تزو باستخدام مزيج من الخطط المتوقعة وغير المتوقعة في الواجهات التنافسية . فعادة نبدأ بالخطط المتوقعة كي يتم تقييم رد فعل العدو ، ثم يقوم بتنفيذ الخطط غير المتوقعة للإستفادة من عنصر المفاجأة . ولكن الإنتقال من هذا النمط من الخطط إلى النمط الآخر يتطلب حجماً كبيراً من الموارد ، فهي تبدأ بوحدة وتنتهى بأخرى وهكذا .

ويمكنك الإنتقال من خطة إلى أخرى والمزج بينها كما يحلو لك كي تخلق الفرص المناسبة بالواجهات التنافسية ، بحيث لايمكن لمنافسك أن يعرف متى بدأت وإلى أين سوف تنتهى خطتك .

ويشبه سان تزو توافق المدير مع السياسات المختلفة بالمياه المتدفقة حسب الظروف وحسب الاختلاف . فعند تدفق المياه نجد انها تتجنب الأرض المرتفعة وتتجه للمنخفضات .. وكذلك السياسات الناجحة تسعى لتجنب مواطن القوة عند العدو وتبحث عن نقاط الضعف لديه . وكما نجد ان المياه تتوافق مع المنحنيات الأرض ، نجد أن الفوز في المنافسة يتوافق مع تصرفات الغريم . وكذلك كما نرى ان المياه تتخذ شكل الحاوى ، فإن سياسة الفور لابد وأن تتخذ مظهر الموقف الحالى .. وكما ان الطبيعة فى حالة دائمة من التغير فلا يوجد شئ ثابت فى

المواقف التنافسية . وعلى المدير الفعال أن يحاول التوفيق بين سياسته وخططته وكذلك موارده وفقاً لمكان وزمان المواجهة . فيفوق بين نقاط قوته ونقاط الضعف عند المنافس كي يتحقق له النجاح .

أما الدعم فيعنى ممارسة السلطة حول كيف ومتى يتم المناوره مع المنافس .

إن السيطرة تسمح للمدير بأن يخدع منافسه حيث يمكنه أن يتفوق عليه ولا يسمح له ان يتحكم فى تحركاته . فيحاول دائماً أن يخدعه باختلاق الأوهام ويضعف من عزيمته بالقوة الزائفة والمعوقات الوهمية . مما يدفعه إلى الانسحاب خوفاً من الهزيمة أمام منافس قوى . وعليه أن يبقى منافسه فى الظلام ويتحكم فى تصرفه ولايشعره بالإطمئنان فى أى مرحلة من مراحل التنافس، بل يخلق العوائق والمشاكل المفتعلة. فإذا شعر المنافس بالرضى فسوف يخلق المشاكل ، أما إذا شعر بالهدوء فسوف يخلق الفوضى .

كما ان المدير الفعال عليه أن يتحرك ويظهر بصورة مفاجئة حيث يدفع بغريمه إلى الدفاع عن نفسه . ويظهر بالمواضع الغير متوقعة . كما ان عليه إستغلال موارده بالأماكن الجديدة وبسهولة .

إذا نجح المدير فى تحديد موعد ومكان المواجهة عندئذٍ يمكنه أن يجيد الإعداد ويتجنب الفشل ، والعكس بالعكس .

فالتحكم فى موعد ومكان المواجهة هو سيد الموقف حتى وإن كان المنافس يملك الكثير من الموارد ، فالفتاح هو المهارة فى مقابل القوة .

كما ان الدعم يعنى إستخدام القوة ضد الضعف .

ويؤكد لنا سان تزو ان المدير الماهر يحقق النجاح دائماً لأنه يبدأ بالهجوم على نقاط لايمكن الدفاع عنها . أما مواقع الدفاع لديه فلا

يمكن التعرض لها لأنه يدافع عن نقاط لا يمكن مهاجمتها .
ولا يمكن للمنافس أن يعرف أين يدافع أمام هذا الهجوم وأمام
هذا الدفاع لا يمكنه ان يعرف أين يهاجم .

فمن الأفضل أن تكون السياسات غامضة ومضلة وليس لها هيئة
محددة وبذلك يمكنك التحكم في مصير منافسك . فعندما تمارس
بعض الضغوط عليه حاول أن تركز على نقاط الضعف لديه . وعندما
تحاول التحرك كن سريعاً بحيث لا يمكن تعقبك وهزيمتك .

الخداع يعتبر من أهم عناصر النجاح بالمواجهات التنافسية .
فالخداع يضخم من تأثير الخطط التنفيذية .. فأى مناورة أو
سياسة مهما كانت معقدة وذكية من الممكن التغلب عليها إذا كان
منافسك يمتلك القدرة على التنبؤ بها ويعد نفسه للمواجهة .
ويذكر سان تزو أن النجاح بالمواجهة المباشرة مع المنافس يعتمد
على خداعه .

فإذا كانت خططك واضحة أمام المنافس - مهما كانت قوية - فقد
يمكنه التغلب عليها . لذلك حاول التركيز على أهدافك ولكن حافظ في
الوقت نفسه على سريه خططك .

وحاول أن تفقده التوازن بإجراء التعديلات الدائمة على تلك الخطط
.. إن الخداع يساعد في إعاقة المنافس عن الإعداد الفعال ، كما انه
يزيد من خوفه ويضعف من القيم الأخلاقية لدى عناصره . ويضيف
سان تزو قائلاً : إن تنفيذ العمليات الناجحة يتركز حول تشكيل
الظروف حتى تتواءم مع نقاط قوتك وتحد من نقاط ضعفك .

في البداية تظاهر انك تتمشى مع خطط منافسك ، واجعله يعتقد
انه يستطيع قيادتك والسيطرة على جميع تحركاتك وإتجاهاتك . ثم

انقض عليه مستغلاً عنصر المفاجئة .

منذ اللحظة الأولى للمواجهة حاول أن تحافظ على الإلتزام والنظام وحدد المعلومات التي تريد أن تصل منافسك . ثم تحرك كما يحلو لك مستغلاً ضعفه ، وحاول أن تتوافق مع تغير الموقف .

ضع نفسك بالموقع الذي يسمح لك بخداعه ، ولذلك حاول أن تبدأ نشاطك في هدوء وسرية . فعندما يكشف عن نقاط ضعفه تحرك بسرعة . وبهذه الطريقة لن يتمكن من التوافق مع ما يحدث ، وسوف تحقق النجاح .

إن التوقيت السليم بممارسة الأنشطة التنافسية سوف يسمح للمدير بأن يحقق أعظم فائدة من الخطط الدقيقة و ينجح في إدارة المواجهة التنافسية .. ويقول سان تزو : إن مواجهة المنافس القوى تتساوى مع مواجهة المنافس الضعيف . فالأمر يقتصر على خلق الفرص الجيدة وإستخدام التوقيت المناسب .

فإذا كان هدفك هو خلق ميزة تنافسية ومركز قوى بالسوق ، فإن التوقيت يعتبر أمراً حيوياً بالنسبة لك .. فالمدير الفعال يمكنه التعرف على الفرصة الجيدة والتوقيت المناسب يعتبر المفتاح الحقيقي لإستغلال هذه الفرصة وتحقيق الفوز .

فبإمكانه خلق الفرصة بوضع الضغوط الرهيبه على المنافس وإذا تعثر المنافس فقد حان الوقت كى تهاجمه وتتغلب عليه .

إن المدير الفعال يجب أن يضع نفسه حيث يمكنه الإستمرار والنجاح ويتحين الفرصة المناسبة للهجوم . فالإستمرار يعتمد على تصرف الشخص والفوز يعتمد على إستخدام الفرص المتاحة من خلال تصرفات الآخرين .. ولهذا فقد يمكنه أن يستمر ويحافظ على وجوده ولكن ليس بالضرورة أن يحقق النصر.. ويقال أن طريق

النصر قد يكون واضحاً و لكن عليك ان تكون حذراً فى إتخاذه .
فالبقاء يعتمد على الدفاع الجيد والنصر يأتى من المبادرة بالوقت
المناسب .

فإذا لم تكن مواردك متوافقة مع الفوز ، فلا بد أن تتخذ موقفاً
دفاعياً . وعندما تأتى اللحظة المناسبة تحرك بسرعة .

وفيما يلى بعض النصائح التى يقدمها سان تزو عن العلاقة بين
التوقيت السليم وتفسير سلوك المنافس .

فيجب استخدام الخطوط الإرشادية الآتية عند تحديد الوقت
المناسب للتحرك . فإذا كانت مجموعة العمل تملك الموارد المطلوبة
للنجاح ، ولكن لا يمكننى تحديد مدى قوة او ضعف منافسى ، فإن
فرصة الفوز تصبح حوالى ٥٠ ٪ عند هذه النقطة .

أما إذا كان منافسى ضعيفاً ولكننى لست واثقاً من أن مجموعة
العمل تمتلك الموارد الكافية للنجاح ، فإن فرصة النجاح عند هذه
المرحلة تكون ٥٠ ٪ .. أما إذا كنت على علم بقدرات مجموعة العمل
وانها تمتلك الموارد الكافية ، وأن منافسى موقفه أصبح ضعيفاً ،
ولكن فى الوقت نفسه لايمكننى أن أحدد ما إذا كان الموقف التنافسى
يسمح لى بتحقيق النجاح أم لا ، فإن فرصة النجاح عند هذه المرحلة
تكون أيضاً ٥٠ ٪ .

وعلى ذلك ، فإن المدير الناجح هو فقط من يتقدم عندما يعرف أن
الوقت مناسب لذلك ، ولا حاجه به لأن يتراجع .

اعرف نفسك ، واعرف غريمك . ولن تهزم أبداً .

وكذلك عليك ان تتعرف على جميع عناصرك وعلى الموقف التنافسى
كى يكتمل نجاحك.

السريعة هي المعدل الذي يتم به تنفيذ الأنشطة التنافسية . ولا بد من حدوث توافق بين السرعة والموقف التنافسي لكي تحقق النجاح . ويؤكد سان تزو أن المدير الفعال عليه أن يتحرك بسرعة كي يحقق أهدافه ولكن بحرص ودوية كي يحافظ على السيطرة . فهدف النشاط التنافسي هو إدراك الربح فوراً قدر المستطاع .

فإذا تأخر الربح فسوف يختفي الحماس وسوف تستنفذ جميع الموارد دون فائدة . وإذا استمرت الأنشطة لفترة زمنية طويلة دون الوصول إلى أية نتائج إيجابية ، فسوف تخور قواك وتفقد إصرارك على الفوز .

فالأنشطة التنافسية غير الربحية سوف تستنفذ الكثير من الموارد بلا طائل . وإذا فقد الحماس والالتزام والرغبة في الفوز وأهدرت الموارد ، فسوف يجعلك هذا في موقف الضعف أمام منافسيك . ولن يتمكن المدير مهما كانت قوته ان يتصدى لعواقب الهزيمة وضياع فرص النجاح .

فلا بد من ممارسة الأنشطة التنافسية بالسرعة المناسبة .

فالتسرع قد يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء . ولكن في نفس الوقت يجب الابتعاد عن الأنشطة التي تهدر الوقت .

كما ان العمليات التنافسية لابد وأن تتميز بالبساطة وتبعد عن التعقيدات ، فعليك ان تؤدي العمليات ببساطة وفي الوقت المناسب كي تضاعف أرباحك .

فالسياسات التي تهدد الموارد وتسبب الأخطاء لن تقودك ابداً إلى تحقيق الأرباح .

إن المدير الذي لا يستطيع الموازنة بين المخاطرة والفرصة المناسبة

●

لن يحقق أية أرباح عند التغيير السريع ، وعدم الثبات بالأسواق .
والمفتاح الحقيقي لعلاج هذه المشكلة هو المعلومات الدقيقة ، والخطط
المحكمة ، والتوقيت السليم للتنفيذ .

فقط نجد ان النجاح يكتب لمن لديه القدرة على التعامل وسط بيئة
العمل الغامضة والمتغيرة ، ومن يستطيع التوافق السريع بين البيئة
والمنتجات والخدمات التي يقدمها .

فقط من يستطيع الاستفادة من الخبرات والتجارب السريعة غير
المكلفة هو القادر على تحقيق النجاح لفترة أطول .

وتذكر دائماً أن المفتاح الحقيقي هو سرعة التنفيذ للخطة الفعالة .

فإذا تحركت ببطء فسوف يتمكن منافسك من الهرب وتفقد فرصتك
، وعلى الصعيد الآخر ، لاتحاول تجزئة مؤسستك أو تفشل في توفير
الموارد الهامة للتقدم بحجة السرعة . إذا حاولت أن تتخطى بعض
العقبات و لجأت إلى التسرع في دخول أى مواجهة تنافسية صعبة -
حتى ولو بذلت أقصى جهدك في العمل - فسوف تصبح فرصتك في
النجاح ضئيلة ، وتبدد جميع جهودك وتفقد الحافز على النجاح .

إن إجادة الثلاث سياسات لسان تزو (الإلتزام ، والمراقبة ،
والإعداد) ، وكذلك التمسك بالمبادئ التخطيطية الستة (التقييم ،
التوافق ، الدعم ، الخداع ، التوقيت ، والسرعة) سوف تمنحك القوة
اللازمة و الأدوات التي تساعدك على تحقيق النجاح في مجال العمل .

ويقدم لنا سان تزو تلك المبادئ بصورة مختصرة

إن المدير الفعال يحقق النجاح الذي يبدو للآخرين مسألة سهلة .
فالمدير الفعال هو عبارة عن شخص له قدرات طبيعية . ولا يمتلك

قدرات خارقة أو حكمة بالغة أو حتى شجاعة فائقة . بل هو يعتمد في نجاحه على إصدار القرارات الصحيحة والإبتعاد عن الأخطاء . فهو لا يعرف الفشل ، فهذا النجاح يعتمد على قدراته وخطته وتصرفاته المدروسة بعناية .

وهو دائماً يتحين الفرص التي تمنحها تصرفات الآخرين ، ويحسن إستغلالها ، فهو دائماً في موقف الفائز .

كما انه يحافظ على تثبيت موقعه حيث يمكنه الإستمرار والبقاء .

ولا يغفل أى فرصة يصنعها الآخرون أو يقدمها السوق إليه .

فالمدير الناجح يدرك تماماً شروط الفوز قبل أن يبدأ بالتصرف .

أما المدير غير الفعال فهو من يتسرع بالتصرف قبل أن يدرك كيفية الفوز .

فإذا نجح المدير الفعال في تثبيت موقعه بالسوق ، فهو يسعى إلى تنمية مهاراته وشخصيته القيادية ، ويعمل على تطوير مؤسسة إيجابية ، وبهذه الطريقة ، يمكنه التحكم في جميع العوامل المؤدية إلى النجاح . فالمدير الناجح هو من يتمكن من مناورة منافسه ، ويفتح المجال أمامه ويخدعه بالفرص الواهية وأحلام الربح ، ثم ينتظر في هدوء وصبر حتى تحين لحظة الفوز بإستخدام الخطط المتوقعة وغير المتوقعة . ولا بد أن يدرك أهمية تفسير وتحليل الموقف التنافسى من أجل النجاح . فعليه أن يفهم عناصره ، ومنافسيه ، ونفسه جيداً ، ومن ثم يحقق الفوز . فيحاول تقدير الموارد المطلوبة وإعداد الخطط البديلة ، ويقوم بتقييم العوامل التي تحتاج إلى اهتمامه الفورى وتلك التي يمكن التعامل معها فيما بعد . ويعرف نقاط القوة والضعف وقدرات جميع العناصر المشاركة بالموقف كلاً من عناصره وعناصر منافسه .

فالمدير الناجح يستغرق ما يحتاجه من الوقت لإكتشاف جميع تلك الأمور قبل التصرف، ثم يقوم بتطبيق خبراته لإستغلال الفرص المتاحة .

مؤسسة النص

إن النص الخاص بسان تزو (فن الحرب) يتضمن ١٣ فصلاً ، وقد تم ترقيم كلاً منها لتسهيل عملية الفهم والرجوع إلى أى فقرة مطلوبة . كما ان هذا النص يتضمن بعض الفقرات المختارة من ترجمة الكتاب الأصيلى (فن الحرب) . وتلك الفقرات تسمح للقارئ أن يستقى اللغة والحكمة التى يعبر عنها سان تزو والموجودة بالنص الأصيلى . ومن خلال تلك الفقرات والنقاط المرقمة يمكن للقارئ أن يدرك ، ويقدر ثم يطبق الحكمة البالغة التى وضعها سان تزو فى كتابه والتى تصلح لإدارة الأعمال فى الوقت الحالى .



التقديرات

يقول سان تزو :

إن الحرب تعتبر من المفاهيم الأساسية من أجل بقاء الأمم . فهي تحدد وجودها أو نهايتها ، ولا يمكن التعمق كثيراً في دراستها .

لذا فنحن في هذا الكتاب نحاول إستخدام التقدير عن طريق الإستعانة بخمسة مبادئ أساسية وتحديد السياسات المختلفة .

الأول يُعرف بطريقة "تاو" ، الثاني يُسمى تاي (السماء) ، والثالث يُسمى "دي" (الأرض) ، والرابع يُسمى "جيان" (القيادة) ، أما الخامس فيُسمى "فار" (القانون) .

وقد اعتاد كلاً من الجانب المنتصر والمنهزم على حدٍ سواء حساب جميع التحركات والإحتمالات حتى قبل أن تبدأ الحرب . ولكن الفارق هو أن الجانب المنتصر لا يترك مجالاً للمفاجآت ، أما الجانب المنهزم فقد يغفل عن بعض الأمور دون تخطيط أو دراسة .

فالتقدير السليم يقود في أغلب الأحيان إلى النصر، أما الإخفاق في هذه الخطوة فقد يؤدي إلى الهزيمة .

فعندما ننظر إلى الحرب بهذا المنظور فقد نتوصل إلى الجانب المنتصر .

١. أ. التخطيط

أ - ١) إن التنافس يعتبر مسألة حيوية بالنسبة للمديرين. فالمنافسة تحدد العنصر المتقدم والعنصر المتراجع ، من نجح فى مهمته ومن أخفق فيها ، من يحقق الأرباح ومن يتكبد الخسائر ، وفى النهاية من سيبقى ومن سينتهى أمره .

إن ساحة المعركة الحقيقية فى عالم إدارة الأعمال هى عقول المديرين أو من تعمل فى خدمتهم ، وهم العناصر الأساسية لكل مدير عناصر مباشرة وأخرى غير مباشرة . فمن عناصرك المباشرة رؤسائك ، زملائك ، موظفيك ، وعملائك . أما العناصر غير المباشرة فهم عملاء الشركة ، وموردوها ، والمساهمين فيها .

والتأثير التراكمى لكيفية المنافسة يزيد من قوتك او يضعفها وينعكس بالتالى على جميع عناصرك .

لذا فمن الضرورى أن تحاول وضع خطة محكمة ومدروسة للإجراءات التنافسية ودقة تنفيذها .

أ - ٢) قم بتحليل خطة العمل بإستخدام العناصر الخمسة الأساسية للمنافسة.. ثم حاول تقييم ومقارنة وضعك بالنسبة لمنافسيك لى تحدد المسار الأصلى .. لاتغفل أى نقطة مهما كانت .

أ - ٣) العناصر الخمسة للمنافسة هى : الجوهر، المناخ ، الهيكل ، القيادة ، والمعلومات .

أ - ٤) الجوهر - ويتعامل مع حقيقة الفرد وجودته وأهدافه .

●
الجوهر يحدد طريقة تعامل جميع العناصر تجاهك ، وتجاه شركتك ومنتجاتك وخدماتك .. كما أنه يحدد مدى التوافق الذي تشعر به تلك العناصر مع أهدافك الأساسية .

إن الجوهر هو أساس الثقة ، فعندما تكسب ثقة عناصرك فسوف تحصل على ولائم الكامل لك ، ومنتجاتك ، مما يساعدك على تحقيق أهدافك. كما أن الثقة تدفعك إلى التقدم ولذلك يجب أن تحافظ عليها ، ففقدانها يعنى الإنهيار .

أ - ٥) أما المناخ - فيعنى تأثير الظروف الإقتصادية ، والسياسية ، والإتجاهات الثقافية على الموقف التنافسى . فلا بد أن تتلاءم السياسة التنافسة مع المناخ . كى تصبح فعالة .

أ - ٦) الهيكل - وهو أسلوب تنظيم أنشطة العمل وإدارتها . ويعتبر الهيكل منفصلاً عن القيادة ، لأن القيادة يجب أن تعمل من خلال الهيكل . فالهيكل يتضمن كيفية تمويل أنشطة العمل ، وحصولك - بالإضافة للموظفين - على أعلى مستوى من برامج التدريب والتطوير ، وكيفية تقديم أجود الخدمات والمنتجات ، وتوظيف الوسائل التكنولوجية فى العمل ، ومدى مرونة السياسات والإجراءات المستخدمة بالشركة وكذلك مدى إستجابتها للمتطلبات الضرورية وفعاليتها فى التنفيذ . فالهيكل يقوم بتشكيل القدرات والإمكانات الرئيسية للأفراد من خلال الشركة . كما يساهم فى تحديد الوجهة الأساسية للشركة بالإضافة إلى العوامل الخارجية والتي يتوقف عليها مدى صعوبة أو سهولة الدخول إلى السوق وإحكام السيطرة عليه .

أ - ٧) القيادة - وتتبع من داخل شخصية الفرد نفسه . ويمكن أن يتم تقييمها طبقاً لسبعة عوامل أساسية وهى : الصورة الذاتية ،

الهدف ، الإنجاز ، المسئولية ، الخبرة والمعرفة ، الإخلاص ، والمثل الأعلى . وقيادة المؤسسات تعتبر النتاج الطبيعي لشخصيات وقدرات مديريها.. وبطبيعة الحال فإن كفاءة جميع الأنشطة والعناصر بالمؤسسة تعتمد أساساً على قوة شخصية قادتها .

أ - ٨) المعلومات - وتعنى الحصول على الحقائق بصورة دائمة ودقيقة وتعكس الواقع ، وهى الحقائق التى تتعلق بالأوضاع والظروف التنافسية الفعلية للمؤسسة ، فلا يمكن تحديد موقف المؤسسة التنافسي بون مقارنتها بالمؤسسات الأخرى .

والمعلومات تعنى أيضاً التحكم فى الإدراك . وقد يكون هذا الإدراك حقيقى أو خيالى ، حسب الموقف التنافسى .

فالتحكم الفعال يدفع بمنافسيك وعناصرك إلى تنفيذ رغباتك .

أ - ٩) وقد أدرك جميع المديرون تلك العناصر الخمسة ، ولكن من أحسن إستخدامها وتوظيفها هو فقط من كُتِب له النجاح .

أ - ١٠) عندما تبدأ بوضع سياستك التنافسية ، قم بتقييم مخططاتك وحاول أن تجمع كافة المعلومات الضرورية مستعيناً بالأسئلة الآتية :-

أ - ١١) ماهى ملامح شخصية المدير الذى ينجح فى خلق بيئة من التعاون بين الموظفين والمساعدين بعضهم البعض ؟

وما هى صفات المؤسسة التى تهتم بإضفاء روح الحماسة بين العملاء ، الموظفين ، المديرين ، الموردين ، المساهمين ، الدائنين ، المُشرعين ، وغيرهم من عناصر المستفيدين ؟

مَن من المديرين حريصاً على القيادة طبقاً للمبادئ الأخلاقية ؟

ما هى التصرفات أو الإجراءات التى تتفق مع النظم السياسية

الوطنية ، المحلية ، والداخلية ؟ وما هي الأفكار التي تتناسب مع الظروف الإقتصادية الحالية ؟ وما هو الهيكل الأمثل للإستفادة من العناصر الرئيسية بالسوق ؟

أ - ١٢) من من العناصر الإدارية (المديرون) التي حصلوا على أفضل برامج التدريب ؟ ما هي المؤسسة الأكثر خبرة في مجال الإدارة ، والتنفيذ ، الموظفين ، العملاء ، والموردين ؟

أ - ١٣) ما هي العناصر الإدارية التي تُسهم في بناء الأفراد ؟ وما هي المؤسسة التي تكافئُ المُجد وتشجع على النمو الشخصي لعناصرها ؟

أ - ١٤) حاول أن تجد الإجابات المناسبة على تلك الأسئلة . فسوف تساعدك في التنبؤ بخطة عمل ناجحة .

أ - ١٥) إذا إتبع المدير التنفيذي تلك النصائح فالتنجاح محقق . فمثل هذا الشخص يجب أن يتقلد أفضل المناصب . أما إذا أغفلها فالفشل مؤكد .

أ - ١٦) إذا وضعنا في الإعتبار العناصر السابقة في التحليل التنافسي تصبح مسئولية كل مدير تنفيذي هو وضع خطط مُحكمة للأنشطة التنافسية التي تعادل بين قوته وقوة المؤسسة وتحد من مواطن الضعف .

ونحن نعنى بكلمة الأنشطة التنافسية ، أى جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات وتتعارض مع الأفراد والمؤسسات الأخرى . ومعادلة القوة تمنحك ميزة تنافسية ، تلك الميزة هي المفتاح الرئيسي للتقدم والربح .

أ - ١٧) إن الخطة هي البداية الحقيقية لأى نشاط . ولكن كفاءة التنفيذ هي وحدها التي تحقق الميزة التنافسية .

فمن الأفضل أن يكون لديك مدير تنفيذي كفء لتنفيذ خطة معتدلة، ولا تملك مدير تنفيذي محدود الخبرة لتنفيذ خطة جيدة فالمدير الضعيف قد يُفسد أفضل الخطط ، بينما قد يحاول المدير الكفاء تعديل الخطة إلى الأفضل .

لذلك حاول أن تفاجئ منافسيك بقدرتك على تطوير الإدارة التنفيذية وفقاً لموقف المؤسسة التنافسي .

أ - (١٨) حاول دائماً أن تسعى للبحث عن سياسات أفضل لتنفيذ خطتك بفاعلية . قم بتعديل الوسائل المستخدمة تبعاً لموقفك التنافسي بين المؤسسات الأخرى . حتى وإن حققت النجاح لمؤسستك ، فلا بد أن تستمر في البحث عن مصادر جديدة للقوة . قم بتطوير وتنمية المنتجات والخدمات وكذلك الأسواق الربحية .

أ - (١٩) إبدل ما في وسعك للمحافظة على إسمك ونجاحك في اذهان من يملكون تحديد مستقبلك . وحاول المحافظة على مستوى الجودة والقيمة الفعلية لمنتجاتك وخدماتك المقدمة لعملائك . ضع إحتياجات العملاء على قمة إهتماماتك .

أ - (٢٠) حاول أن تجذب إهتمام العناصر إليك وعدهم بزيادة الأرباح عند جودة الخدمات . قم بالسيطرة على السوق .

إحرص على تقديم أعلى قيمة (من المنتجات والخدمات) عن طريق التنفيذ الفعال للخطط الجيدة .

أ - (٢١) يجب عليك أن تدرك الموقف الحالي لمنافسك . فإذا كان يتميز بالقوة حاول أن تجد بعض الثغرات في جبهته الدفاعية . ثم قم بتعديل منتجاتك وخدماتك كي تنفذ إلى السوق من خلال هذه الثغرات . فابحث عن النقاط السلبية التي تثير إستياء عناصره وحاول إصلاحها وتلبية إحتياجاتهم .

●

أما إذا كان منافسك ضعيفاً ، فالأمر بسيط ، فقط عليك أن تحتكر السوق بأجود المنتجات وأفضل مستويات الخدمة بون أن تتهاون .

أ - (٢٢) حاول أن تشتت منافسك بالتطوير الدائم لمنتجاتك وخدماتك . مزايا جديدة وقيمة أعلى وجودة أفضل .
فالتنفيذ المتوافق هو أقوى أسلحة التنافس التي لا يمكن التصدي لها .

أ - (٢٣) راقب سلوك منافسك .. فإذا كان متعجرفاً كن متواضعاً حاول أن تبحث عن سبب إرضاء عناصره .. كن بسيطاً ، واطلب النصيحة . فالأسئلة المحايدة سوف تكشف نقاط الضعف لديه .

أ - (٢٤) حاول أن تستنفذ قوى المنافس من خلال اختيار أفضل نصائح وخطط العاملين معك .

أ - (٢٥) بينما ينجح المنافس في إيجاد إحدى الطرق لتلبية احتياجات عملائه ، حاول أنت أن تكتشف المزيد من هذه الطرق . فقم بتقسيم السوق إلى أجزاء أصغر وأكثر ربحاً.. وفكر جيداً لتحقيق صالح العميل .

أ - (٢٦) تعرف أكثر على عملائك ، إجمع المعلومات ، ثم بادر بالتصرف لصالحهم قبل أن يفعل منافسك .

أ - (٢٧) تلك الأنشطة سوف تفتح المجال أمامك للنجاح، إستخدمها، حاول تعديلها ، وحقق الأرباح .

أ - (٢٨) لابد أن يدرك المدير التنفيذي الناجح أهمية أن يعادل بين نقاط القوة كخطوة تمهيدية للدخول في مجال المنافسة .

ومن الخطوات التحضيرية أيضاً إعداد الخيارات المتعددة للأنشطة التي تمنحك الفرص الأفضل للتطور وتحقيق الأرباح ، ثم عن طريق التنفيذ المتوافق بإمكانك أن تحول هذه الفرص إلى نجاح دائم .



الإشتباك فى الحرب

يقول سان تزو :

من أجل أن تُنشئ جيش قوى لابد وأن يكون لديك العربات الحربية
وآلاف الجنود والأسلحة والعتاد . وهذا الأمر يتطلب تكاليف باهظة ،
مصروفات للجنود والضباط ، تكاليف للأسلحة من سيوف ، وسهام ،
وحراب وعربات وما إلى ذلك . مما يعنى آلاف القطع الذهبية لإعداد
مثل هذا الجيش .

٢.ب. لأنشطة التنافسية

ب - ١) إن الأنشطة التنافسية لا بد وأن تكون مدعومة بالموارد على مستوى الأفراد والمؤسسة . وأهم تلك الموارد هو الإبداع والابتكار ، المرونة والالتزام .

ب - ٢) وكلما زادت دائرة النشاط ، كلما استُنْفِذَت الموارد . فلا بد من توافر الموارد اللازمة قبل إتخاذ أى خطوة عملية .

ب - ٣) لا بد وأن يكون هدف النشاط التنافسى هو إدراك الأرباح بأسرع ما يمكن . فإذا تأخرت هذه الخطوة فسوف تستنفذ جميع الموارد ويقل حماس العاملين . بطبيعة الحال إذا استمرت الأنشطة العملية لفترة طويلة من الزمن نون ظهور نتائج إيجابية ، فسوف تفتقر العزيمة ويصبح الوصول إلى النجاح مهمة شبة مستحيلة .

ب - ٤) إذا زادت الأنشطة التنافسية التى لاتعتمد على التربح أو طالت مدتها ، فلن تكفى الموارد المتاحة مهما كان حجمها .

ب - ٥) عندما يضعف الإلتزام بفعل الخسائر ، ويفتر الحماس للعمل وتبدأ الموارد فى التناقص ، فسوف تصبح فريسة سهلة بالنسبة لمنافسيك .. وفى هذه الحالة لن يستطيع أى مدير تنفيذى - مهما كانت كفاءته - أن يمنع التراجع الذى سوف يسبب إلى مستقبله المهني ويفقده الفرص الجيدة .

ب - ٦) إن الأنشطة التنافسية يجب أن تُمارس داخل إطار زمنى محدد ، فأحياناً يكون التعجل فى أداء العمليات سبباً لإرتكاب

الأخطاء . ولكن العمليات التي لاتسعى للربح تكون مجرد مضيعة للوقت . فلا بد أن تصبح العمليات التنافسية بسيطة وبعيدة عن التعقيدات . ولكي تضاعف من الأرباح حاول أن تتقن في أداء العمليات البسيطة ، وفي الوقت المناسب .

ب - ٧) إن السياسات التي تؤدي إلى الوقوع في الأخطاء أو إستنفاد الموارد بلا داع ، في أغلب الأحيان لاتحقق الربح .

ب - ٨) إن المدير التنفيذي الذي لا يستطيع الموازنة بين المخاطرة والفرصة الحقيقية لا يحقق الربح وسط البيئة المتغيرة للأسواق الحالية . فالمعلومات الدقيقة ، والخطط المحكمة ، والتوقيت المناسب للتنفيذ من أهم عوامل النجاح في مثل هذه البيئة . والمدير الناجح هو الذي يمكنه التعامل مع حجم المتغيرات والغموض بالأسواق الحالية كي يحقق الأرباح نظير المنتجات أو الخدمات التي تقدمها شركته .

فقط من يستطيع إستخدام المعلومات المكتسبة من التجارب والإختبارات - غير المكلفة بالطبع - وتوظيفها بالشكل الصحيح سوف يصل إلى النجاح الدائم .

ب - ٩) إن المدير التنفيذي الكفء لن يتردد في مواجهة التنافس بالموارد التي يملكها . فيدخل مع المنافس في معركة ضارية كي يحدد نقاط الضعف والقوة لديه . وذلك عن طريق الحصول على المعلومات الثمينة من خلال التعامل المباشر مع العناصر المختلفة ، ولايحاول أن يرهق نفسه بالتحدث إلى من هم خارج منطقة المنافسة . فلا شيء يضاهي أن تسبق الجميع بخطوة ، وهذا الأمر هو غاية أي مدير تنفيذي ناجح .

ب - ١٠) من أهم الخطوات التي يجب أن يحرص عليها المدير التنفيذي الفعال هو إختيار فريق العمل بعناية فائقة كما يجب أن

يحرص على مراقبة ميدان المنافسة كي يتعلم كيف يمكنه أن يرفع من قيمة منتجاته أو خدماته . وبهذه الطريقة يكون في الوقت نفسه قد نجح في زيادة عملائه ، وتكوين ثروة طائلة من خلال أعلى مستوى من الخدمة .

ب - (١١) إن أجهزة البحث الدقيق تعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها العمليات الربحية . وعندما يفشل المدير التنفيذي في مهمته ، فقد يرجع السبب إلى إعماده على الحكمة الزائفة . والحكمة الزائفة هي عبارة عن مجموعة من الإفتراضات العامة غير الصحيحة والتي يلجأ إليها من يفتقرون إلى المعرفة والمعلومات الدقيقة . وهذا النوع من الحكمة ينتشر من خلال جميع المستويات بالمؤسسة . فالتوافق الربحي السريع يتغذى على الحقائق الواضحة وليس الإفتراضات الواهية .

ب - (١٢) لابد وأن تتميز قنوات البحث بالدقة والتوقيت كي تنجح عملية المنافسة . وقد يصبح هذا الأمر مكلفاً بعض الشيء . ولكن الفشل في المنافسة قد يكون أكبر في الخسائر . لذلك حاول أن تنشئ مصادر حقيقية للمعلومات القيمة .

ب - (١٣) إن أكثر قوات البحث تكلفة تلك التي تفتقر إلى التحديث فحوالي ٧٠٪ من قيمة البحث عن المعلومات يتم إكتسابها عن طريق التوقيت الصحيح ، فالمعلومات أو البيانات القديمة عديمة الفائدة .

ب - (١٤) المدير الكفاء هو الذي يحرص على جمع المعلومات كلما أتاحت له الفرصة . فيستفيد من عناصره (عملائه) وكذلك منافسيه . فقد تطرأ على ذهنه فكرة لمنتج جديد من مجرد تبادل الحديث مع أحد العملاء ، وهي تتجاوز في قيمتها عشرات الأفكار التي قد يقترحها بعض الموظفين أو المستشارين .

ب - ١٥) لابد وأن تضع نصب عينيك - وجميع العاملين بالشركة - تقديم أعلى مستوى من المنتجات أو الخدمات للعملاء من أجل أن تنجح في إحتكار السوق والسيطرة عليه .

ب - ١٦) يجب أن تحرص على مكافئة العاملين والموظفين كي تحصل على حماسهم وولاعهم الكامل للعمل . ولا بد أن تكون المكافئات ذات معنى على المستوى الأفراد أو فرق العمل .

ويجب أن تكافئ أفراد فريق العمل عند تحقيق الأهداف العامة والقائمة على العمل الجماعى ، وكذلك مكافئة وتقدير الجهود الفردية . فلكل فرد طريقته الخاصة فى إثارة دوافعه وتحفيزه ولذلك تختلف نوعية المكافئة والتقدير من شخص إلى آخر

ب - ١٧) عندما يسهم أحد العاملين بجهد ملحوظ فى تحقيق الأرباح ، لابد وأن تحرص على مكافئته علنياً .. إجعل منه مثلاً جيداً كى يحتذى به الآخرون بالمؤسسة للحصول على التقدير المماثل .

ب - ١٨) يجب أن تحرص على معاملة الموظفين بصورة لائقة وجيدة ، وحاول توفير فرص التدريب اللازمة لهم . فنجاح المؤسسة يعتمد فى الأساس على نجاح أفرادها . وبذلك يمكنك السيطرة على الموقف وخلق الموارد والخبرات التى تحتاج إليها فى اغتنام الفرص المقبلة .

ب - ١٩) من أهم العناصر الأساسية للأنشطة التنافسية هو التوقيت المناسب والذى بدوره يؤدى إلى تحقيق الربح السريع .

فالإجراءات (أو الأنشطة) المطولة هى مجرد إضاعة للوقت . والموارد القيمة .. فالمدير الناجح هو من يدرك كيفية تحفيز موظفيه ، ويسيطر على السوق ، مما يجعله يصبح من أهم دعائم المؤسسة .

السياسة العسكرية

يقول سان تزو :

بصفة عامة ، تعتبر من أفضل الوسائل لإستخدام القوة العسكرية فى هزيمة أى دولة هى الإستيلاء عليها كما هى ، بمعنى تدمير الدولة الأضعف . فقد أدرك المحاربون القدماء كيفية إستخدام القوة العسكرية فى هزيمة الأعداء ، ولكن نون التورط فى الحرب .

فإذا كانت الدولة تفوق العدو فى القوة ، يصبح هدفها العسكرى هو الحصول على كل شئ . وبهذه الطريقة لاتزهق أرواح الجنود وتحتفظ بالثروة . ولهذا فإن المحارب الذى يقضى على جميع أعدائه من خلال الإنتصار فى المعارك لايعتبر الأفضل .

فالمحارب الأفضل هو من يستطيع أن يربح الحرب نون خوض المعارك الدامية .

ولذلك . فإن أفضل وسيلة لإستخدام القوة العسكرية هى إستخدام هذا التفوق فى إجبار العدو على الإستسلام .

فإذا فشلت هذه الخطة ، حاول أن تستخدم السياسة الدبلوماسية، بعدها يمكنك إستخدام القوة العسكرية كتهديد للعدو ، ثم اشرع بعد ذلك فى الهجوم .

٣. ح. السياسة التنافسية

ج - ١) من الأفضل أن تحاول السيطرة على المؤسسة أو السوق بأكمله من خلال التفوق في تقديم الخدمات والحفاظ على سرعة التنفيذ ، بدلاً من استخدام الخطط المدمرة . فإذا أردت إضعاف منافسك فقد يجدر بك أن تحاول الحصول على موارده كما هي .

ج - ٢) إن الحصول على عناصر المنافس لهو أفضل من تدمير سمعته ، فمثلاً يمكنك تعيين أكفأ عناصره من الموظفين والإستفادة منهم بدلاً من أن تُفقدهم وظائفهم ، أو مثلاً قد تلجأ إلى تشتيت قنوات التوزيع لدى الشركة المنافسة بدلاً من تشويه صورتها .

ج - ٣) إن خوض المعارك لايتطلب الكثير من المهارة . فحتى إذا استطعت أن تفوز في سلسلة من المعارك المتتالية ، لن تستطيع أن تظهر قدراتك الحقيقية . فالإنجاز الحقيقي هو أن تتمكن من كسب ثقة العملاء دون الدخول في الحرب مع المنافسين (مثلاً أن تصبح المصدر الوحيد لأحد المنتجات أو الخدمات) .

ومن يصل إلى هذه المرتبة من السيطرة يضع نصب عينيه عملية التخطيط والتنفيذ .

فبدلاً من الدخول في المعارك المكلفة مع المنافسين ، فهو يسعى بكل قواه إلى سرعة الإستجابة إلى متطلبات السوق و التوافق مع متغيراته ، ولهذا فهو يحرص على تفوقه في تقديم المنتجات والخدمات .

ج - ٤) إن السياسة المثلى للإستخدام هي إبطال إستخدام منتجات أو خدمات المنافس من خلال مبدأ التطور المتوافق ، بمعنى أن تحاول تقديم مستوى أفضل من المنتجات والخدمات ، وذلك عن طريق التعديل المنظم إستجابة للعوامل الحالية للسوق .

ج - ٥) السياسة التالية هي محاولة تحسين مستوى المنتجات والخدمات والعمليات .

ج - ٦) أما السياسة الأخرى فهي أن تحاول تسويق نفسك بفاعلية وكفاءة أكثر .

ج - ٧) وأما السياسة الأسوأ فهي أن تشتبك في المعارك المدمرة لمنتجات الشركة المنافسة أو تشويه سمعتها .

وغالبا ما يفتقر صاحب هذه السياسة إلى القدرة على التطور السليم ويشعر بالإحباط ، مما يؤدي في النهاية إلى تدمير جميع العناصر المشتركة .

ج - ٨) إن التورط بالمعارك التنافسية المدمرة غالبا ما ينتهي بالهزيمة . فلا بد وأن يصبح هدفك الأساسي هو كسب ثقة العملاء (وجميع العناصر الأخرى) و تعديلها وفقاً لإحتياجاتهم .

فكيف يمكن تحقيق ذلك بتدمير سمعة الآخرين ، فهذا الأمر يبرهن على إفتقارك إلى التصور السليم وبعُد النظر .

ج - ٩) إذا كان المدير التنفيذي لا يستطيع السيطرة على الأمور ويسعى دائما إلى تدمير منافسيه بالهجوم المباشر ، فسوف يستنفذ قواه وطاقته وموارده بون أى إنجاز حقيقى . فمثل هذه التصرفات يكون لها عواقب وخيمة .

ج - ١٠) أما المدير الكفء فيستخدم خبرته وبعُد نظره في التفوق

على منافسيه . فهو يسعى دائماً إلى تقديم أفضل المنتجات أو الخدمات عن طريق الكشف عن متطلبات الأسواق الربحية . وبذلك يخلق قيمة أكبر لمنتجاته أو خدماته ، فيتفوق على منافسيه عن طريق تحسين مركزه بالسوق دون أن يلجأ إلى الهجوم المباشر أو إثارة الحملات المدمرة .

ج - ١١) هدفك الأساسي هو استخدام سلاح الجودة والقيمة للحصول على قطاع كامل من العملاء (أو العناصر الأخرى) . وبهذه الطريقة سوف تحافظ على مواردك وترفع من معدل أرباحك . وهذا هو فن التخطيط التنافسي الفعال .

ج - ١٢) حاول أن تفكر في الأنشطة التنافسية من هذا المنظور : إذا كان حجم عملائك يزيد عن منافسيك بحوالي خمسة أضعاف ، فحاول أن تركز إهتمامك بسلاح القيمة ، وتسيطر على السوق بإثبات وجودك . إستثمر مواردك في ثورة التوافق . وحاول أن تكتشف الإحتياجات المستقبلية للعملاء .

ج - ١٣) إذا كان لديك ضعف حجم عملاء المنافسين فقط ، فأحرص على البحث عن أسباب إختيارهم لمنتجاتك ، ولماذا قد يلجأوا إلى إختيار منتجات منافسيك . قم بالتحدث إلى عملائك ، وعملاء منافسيك . حاول أن تتعرف على موقعك بين المنافسين ونقاط التميز أو الضعف لديك .

ج - ١٤) إذا كان نصيبك من السوق يعادل منافسك ، فحاول أن تقوم بتقسيم مجموعة العملاء إلى أهداف أصغر وأكثر ربحاً .

لكي تتمكن من السيطرة عليها وحدك . ثم حاول أن تبحث عن عملاء جدد للخدمات التي توفرها . ثم قم بتقييم نفسك بمنظور جديد وتساءل عن الآتي : ما هي الخدمات الأخرى التي يمكنك تقديمها ؟ ما

هو تعريف القيمة للخدمات داخل السوق ؟ وهل أنت مطابق لهذا التعريف ؟ وإلى أين يتجه السوق بالنسبة لك ؟ وهل يمكنك أن تتفوق على منافسيك ؟

جـ - ١٥) إذا كنت أضعف من منافسيك ، فحاول أن تبقى على وضعك الحالي لأطول فترة ممكنة طالما أن هناك عائد ربحي معقول و تطلعات إلى تحسين الأوضاع بالنسبة لنصيبك من السوق .

قم بإعداد بعض الخطط التي تسمح لك بالانتقال إلى وضع ربحي يمكنك السيطرة عليه، وفكر في مزايا السيطرة ، منها زيادة الأرباح ، والتمسك بالمبادئ . فإذا وجدت أن أحد العناصر يستنفذ مواردك فحاول أن تجد أو تنشئ عنصر آخر بأقصى سرعة .

جـ - ١٦) إذا كانت منتجاتك أو وضعك أضعف في جميع الأحوال من منافسيك ، فتخلص من هذا الوضع . فالتوايا الحسنة والجهود المضنية لن تحول العصا إلى ذهب . واستثمر مواردك بشكل أفضل .

جـ - ١٧) إن قرارات المدير التنفيذي قد تساهم في تحقيق النجاح أو تبعث على الفشل . لا بد أن يكون المدير قائداً . وإذا كان يتميز بالشجاعة والذكاء فسوف يسهم في نجاحه ونمو مؤسسته .

أما إذا كان سلبى وضعيف فسوف ينتهى مستقبله المهني ومستقبل مؤسسته . فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على القيادة السليمة للمدير التنفيذي .

جـ - ١٨) ولا بد أن يحرص المدير التنفيذي على حسن استخدام السلطة التي يوفرها له هذا المنصب . فإذا أساء استخدامها فقد يتسبب هذا الأمر في المشاكل له وللمؤسسة . وها هي ثلاثة أمثلة لما يمكن أن يسببه سوء استخدام هذه السلطة .

جـ - ١٩) أولاً : فالمدير قد يُسئ استخدام السلطة التي يمتلكها

إذا قرر أن يتصرف دون حكمة وكان يفتقر إلى الخبرة بموقفه التنافسي .

فمثلاً ، بسبب إفتقاره إلى المعرفة والخبرة قد يشرع فى القيام ببعض الأنشطة التنافسية حينما تكون فرصته للفوز ضعيفة ، مما يؤدي إلى الفشل المحقق . أو قد يقرر ن يتوقف عن أداء بعض الأنشطة التنافسية فى حين أنها قد تكون بالإتجاه الصحيح فيفتقد فرصته للربح أو النجاح . وفى كلتا الحالتين فإن إصدار القرارات الخاطئة التى لا تستند على إدراك وخبرة كافية للموقف التنافسي قد يسبب العديد من المشاكل .

جـ - ٢٠) ثانياً : قد يُخطئ المدير فى إستخدام سلطته حينما يركز إهتمامه حول العمليات وليس مدى التقدم . فعندما ينشغل المدير التنفيذى بالإجراءات واللوائح المعقدة فى مراقبة الأنشطة التنافسية ، فهو بذلك يتسبب فى إعاقة العمليات والتأثير على الأرباح . فالشراصة - التى يحكمها المنطق - و المرونة ، والتصوير السليم تعتبر من أهم العوامل التى تدعم عملية التوافق وسرعة التنفيذ وبالتالي النجاح المحقق .

جـ - ٢١) ثالثاً : قد يُخطئ المدير التنفيذى فى إستخدام سلطته عندما يمنح المكافئات والترقيات لمن يفتقرون إلى المهارة أو الكفاءة . فالقائد يعتبر من أهم الموارد بالنسبة للمؤسسة .. فإذا تم إختياره بواسطة معايير لاعلاقة لها بالقدرات والكفاءات ، فسوف يشعر الموظفون بالشك والإرتياب تجاه الإدارة . وهذه المشاعر تقلل من قيمة المبادئ والطاقة الإنتاجية لدى الموظفين . فالقيادة الفعالة هى كل شئ ، ويجب أن تترك السلطة فى أيدي من يملك صفات القائد الكفاء .

ج - ٢٢) إذا كان الموظفون في حالة من الارتباك والتشتت بسبب سوء إستخدام المدير لسلطته ، فمن السهل على المنافسين الإحتيال على العملاء وجذبهم . فالمدير الضعيف يمنح القوة للمنافسين .

ج - ٢٣) هناك خمسة إشارات يمكن ان تساعدنا في التنبؤ بالمدير التنفيذي الأصلاح :

ج - ٢٤) المدير الذي يُدرك تماماً متى يحارب ومتى يتراجع سوف يحقق النجاح .

ج - ٢٥) المدير الذي يُحسن إستخدام الموارد في مكانها الصحيح سوف يحقق النجاح .

ج - ٢٦) المدير الذي يقوم بتطبيق مبدأ التطور المتوافق وسرعة التنفيذ بفاعليه وكفاءة سوف يحقق النجاح .

ج - ٢٧) المدير الذي يعتمد على المعلومات الدقيقة وبالتوقيت السليم سوف يحقق النجاح .

ج - ٢٨) المدير الذي لايهتم بتطبيق اللوائح والإجراءات المعقدة العقيمة أو إرهاب الموظفين سوف يحقق النجاح .

ج - ٢٩) إذا كنت مدركاً للسوق، ومنافسيك ، ولنفسك ، فلن تفشل السياسة التي تتبعها وحتى وإذا مرت بك أصعب التحديات .

ج - ٣٠) إذا كانت مهتماً بنفسك فقط دون التعرف إلى السوق أو المنافسين ، فتوقع الفشل في أى لحظة .

ج - ٣١) أما إذا لم تعرف نفسك جيداً ، فلن يُكتب لك النجاح أبداً .



الإعتبارات التخطيطية

يقول سان تزو :

لقد نجح المحاربون القدماء فى أن يجعلوا من أنفسهم أساطير
لأتهزم . ثم كانوا يتحينون الفرصة المناسبة لإستغلال ضعف
الإعداء .

فالفوز يعتمد على الشخص نفسه ، وعلى تصرفات عدوه . فقد
يكون المحارب قائد مغوار ويتمتع بالمهارة فى القتال ولكن لا تتوافر له
الفرصة المناسبة للقضاء على عدوه . ولذلك يجب عليك أن تنتظر
اللحظة المناسبة للهجوم وتحقيق النصر .

فالمحاربين القدماء لم ينتصروا على الأعداء بفضل شجاعتهم
وحكمتهم ، ولكنهم حاولوا تفادى الأخطاء بقدر المستطاع . واهتموا
بوضع الخطط التى تؤدى إلى النصر . فالجانب المدافع غالباً ما يكون
خفياً ، أما الجانب المهاجم فهو الذى لا يقهر . ولكنه يتحين اللحظة
المناسبة كى ينقض على عدوه ويحقق النصر .

٤.د. المركز (الموقع)

د - ١) إن المدير التنفيذي يعتبر مسئولاً عن وضع نفسه ومنتجات مؤسسته في المركز الذي يسمح لهم بالاستمرار . ثم ينتظر الفرصة الملائمة للهجوم .

د - ٢) إن الإستمرار يتوقف على تصرفات الشخص نفسه ، أما النصر فيعتمد على استغلال الفرصة المتاحة من خلال تصرفات الآخرين .

د - ٣) وعلى ذلك ، فإن المدير التنفيذي بإمكانه البقاء في منصبه ، ولكن ليس بالضرورة أن ينجح في مهمته .

د - ٤) ولهذا يقال : قد يكون مسار النصر واضحاً ، ولكن عليك أن تحترس في إتخاذه .

يقول سان تزو :

إن القائد العظيم يتخذ لنفسه موقعاً آمناً، ولايتوانى عن إغتنام فرصة ضعف العدو كي ينقض عليه . فهو يدرك تماماً كيف يصنع النصر حتى قبل بدء الحرب . أما القائد الضعيف فيبدأ الحرب دون أن يعرف كيف يحقق النصر. فالقائد العظيم يبدأ فى تنمية شخصيته القيادية وتطوير مؤسسته . وبهذه الطريقة ، يتحكم فى العوامل التى تحدد نجاحه . وهناك خمسة عناصر مكونة لفن التخطيط هى : أولاً ، القياس ؛ ثانياً ، التقدير؛ ثالثاً ، الحساب ؛ رابعاً ، المقارنة ؛ وخامساً، التنفيذ . المساحة الأرضية تخلق القياسات ، والتقديرات تعتمد على القياسات ، والحسابات على التقديرات ، أما المقارنات فتعتمد على التقديرات ، وأخيراً فإن التنفيذ يعتمد على المقارنات . وباستخدام تلك العناصر الخمسة يمكن لأى جيش قوى أن يهزم عدوه ببساطة دون رادع .

فالنصر فى الحرب يعتمد على التوقيت والتنفيذ السليم .

د - ٥) إن سر البقاء يعتمد على الدفاع القوى ، والنصر غالباً ما يتحقق عند إغتنام الفرصة في الوقت المناسب .

د - ٦) إذا لم تكن مواردك تؤهلك للفوز ، فإتخذ موقف المدافع وعندما يحين الوقت المناسب بادر بالتحرك .

د - ٧) فالمدير التنفيذي الكفء يدافع عن المواقع التي لايمكن مهاجمتها . وكذلك يبادر بإستغلال مزايا تلك المواقع إلى أقصى مدى .

وبهذه الطريقة ، يمكنه تحقيق النصر دون أن يخاطر بالوقوع في الهزيمة .

د - ٨) إذا حاولت أن تسيطر على أى موقف من خلال المواجهة الحاسمة أو عدم التحكم فى المشاعر، فهذا الأمر لايعنى التفوق والمقدرة . فمن السهل على أى إنسان أن يسبب الحرج للآخرين ويجبرهم على التراجع ، ولكن نظير التضحية بكرامته .

د - ٩) وبالمثل ، فمن السهل أن تنتصر أمام العامة فى النقاش أو توجه الإنتقاد اللاذع لمن لا يمكنه رد الإهانة .

د - ١٠) إن المدير الناجح بإمكانه تحقيق الإنتصارات التي تبدو بسيطة لمن يراقب الحدث .

د - ١١) فالمدير الناجح ما هو إلا شخص عادى ، لايمتلك قدرات خارقة أو حكمة بالغة أو حتى شجاعة نادرة .

د - ١٢) كل ما فى الأمر أن المدير الناجح يحاول ألايقع فى الخطأ. ولايعرف الفشل . فجميع تصرفاته وتحركاته تستهدف النجاح ، ومما يسهم فى هذا النجاح هو إنتظار الفرصة المناسبة .

د - ١٣) إن المدير الفعال هو من يحاول أن يتخذ لنفسه المواقع المناسبة للإستمرار ، ثم لايدع أى فرصة يقدمها السوق أو مجال

●
المنافسة إلا ويُحسن إستغلالها .

د - ١٤) إن المدير الناجح يُدرك تماماً الشروط التي تحقق له الفوز قبل الشروع في أى نشاط . أما المدير الفاشل فيبادر بالتصرف قبل أن يدرك أسباب النجاح .

د - ١٥) حينما ينجح المدير التنفيذي في توطيد مركزه ، لابد وأن يبدأ بتنمية شخصيته القيادية وتطوير مؤسسته بشكل فعال . وبهذا ، يكون قد نجح في التحكم بأهم عوامل النجاح .

د - ١٦) قبل البدء في المبادرة ، لابد وأن تضع في إعتبارك العناصر الخمسة للتخطيط وهي: أولاً: التعرف على الفرصة المناسبة، ثانياً: جمع الحقائق ، ثالثاً: تحليل الخيارات، رابعاً: الحكم بمدى صلاحية الخيار المناسب، خامساً: إتخاذ الخطوات اللازمة للتصرف .

د - ١٧) الموقف مثلاً ، هو أن تصرفات أو قرارات الآخرين داخل السوق أو المؤسسة، تخلق الفرص المناسبة .

د - ١٨) الحقائق توضح الموقف . الخيارات تعتمد على الحقائق . والصلاحية تعتمد على التقييم الصحيح للخيارات المتاحة . أما إتخاذ الخطوات اللازمة (التصرف) فيتوقف على إنتقاء الخيار المناسب .

د - ١٩) عندما يبدأ المدير في إتخاذ الخطوات اللازمة (التصرف) فسوف يحقق النجاح بون توقف مثل النهر الجارف .

د - ٢٠) إن القدرة على النصر تتوقف على التوقيت والتنفيذ السليم .

حاول أن تنتظر في موقعك حتى تأتي الفرصة المناسبة (والتي تصنعها تصرفات الآخرين) .. ثم اتخذ الإجراءات اللازمة وفقاً لخطتك المحكمة .

قوة التخطيط

يقول سان تزو :

إن محاربة جيش كبير العدد يوازي محاربة جيشاً صغير العدد ، فالأمر يتوقف على التشكيل والانتصارات . فبمقدور أى جيش أن ينتصر على عدوه ، إذا ما وضع الخطة المناسبة التى تفقد العدو توازنه . فالأمر عبارة عن مواجهة بين القوة والضعف . بحيث لا يتمكن العدو من الدفاع وينهزم بسرعة فائقة .

التوقيت المناسب بالنسبة للقائد هو بمثابة الضغط على الزناد لكى تنطلق الرصاصة . وهذا الأمر يتطلب العزم والحماس الكافى . وعلى هذا فالنصر يحتاج إلى العزم والتوقيت المناسب .

٥. هـ. الفرصة والتوقيت

هـ - ١) إن المبادئ المستخدمة في قيادة مجموعة كبيرة العدد هي نفس المبادئ المستخدمة في قيادة مجموعة صغيرة العدد . فالأمر يتعلق بإعداد الهيكل المناسب للمؤسسة والتواصل بين أجزائها .

هـ - ٢) إن التغلب على منافس قوى يوازى التغلب على منافس ضعيف .. كل ما عليك أن تفعله هو خلق الفرص المناسبة واستخدام قوة التوقيت .

هـ - ٣) وحتى المدير المحدود القدرات بإمكانه المحافظة على إستمراريته. فقط عليه أن يتخذ الإجراءات المناسبة ويقدم الخدمة اللائقة لعملائه .

هـ - ٤) ولكن عندما يتمكن المدير من السيطرة على الموقف ، فهذا يرجع إلى قدرته في خلق الفرصة وإدراك أهمية التوقيت . فالأمر يتوقف على الواقع والوهم ، إخفاء القوة الحقيقية وراء وهم الضعف . عندئذ لا يستطيع المنافسون الدفاع ضد شئ مجهول .

هـ - ٥) في المواقف التنافسية ، فإن الفرد يبدأ الصراع باستخدام الخطط المتوقعة كي يمكنه التنبؤ برد فعل العدو. أما النصر المحقق ، فيمكن الوصول إليه باستخدام الخطط غير المتوقعة - عن طريق سرعة توافق سرعة التصرفات الهجومية والدفاعية بناءً على الفرص المتاحة .

هـ - ٦) إن المدير الماهر فى إستخدام الخطط غير المتوقعة يمتلك قدر لانهائى من الموارد . فبالنسبة له ، الإنتقال من الخطط المتوقعة إلى الخطط المفاجئة أمر بسيط كتدفق النهر .

هـ - ٧) فيبدأ بالخطط المتوقعة ثم ينتهى بالمفاجآت وهكذا مراراً وتكرراً ، وكأنها دورة القمر أو الفصول الأربعة كلاً فى موعده .

هـ - ٨) هناك ثمانية نغمات فقط بالسلم الموسيقى ، ولكن هناك عدد لانهائى من صور المزج بينها .

هـ - ٩) هناك خمسة ألوان أساسية ، ولكن هناك عدد لانهائى من صور المزج بينها .

هـ - ١٠) هناك خمسة مذاقات مختلفة للطعام ، ولكننا لانستطيع تجربة جميع المذاقات التى تجمع بينها .

هـ - ١١) إن تطوير الأنشطة التنافسية يزيد من فرص إستخدام الخطط المتوقعة وغير المتوقعة. فلايمكننا أن نستغل جميع الإحتمالات المتاحة للمزج بين جميع أنواع الخطط المختلفة .

هـ - ١٢) إن الخطط المتوقعة وغير المتوقعة تنبع من بعضها البعض خلال الجزر وتدفق الخلاف ، مثل الدائرة التى لا بداية لها.. فلن يتمكن غريمك من تحديد بداية الخطة ونهاية الأخرى .

هـ - ١٣) إن القوة المتدفقة تستطيع جرف كل ما فى طريقها، تماماً مثل مياه النهر التى تجرف معها الصخر وتفتته .

هـ - ١٤) ولكن عندما ينقض النسر على فريسته ، فهذا يرجع إلى التوقيت الدقيق .

هـ - ١٥) بالنسبة للمدير الفعال ، فإن الفرصة هى التى تكشف عن الهدف ، والتوقيت هو الضغط على الزناد الذى يطلق

●

رصاص القوة .

هـ - ١٦) إن المدير الفعال ، هو من يتمكن من خلق الفرصة بنفسه من خلال الضغط الشديد على منافسه . وعندما يتعثّر المنافس يسارع بالهجوم محققاً النصر المؤكد .

هـ - ١٧) بإمكان المدير الماهر أن يلاحظ النمط الذي يتبعه منافسوه رغم الفوضى التي تحيط به سواءً من سياسات المؤسسة أو التنافس في السوق . بينما يحاول هو أن يخفي أهدافه الحقيقية . فيقوم بنقل موارده بطريقة عشوائية وكأنه يدور في دوائر ، فيبدو وكأنه مرتبك ومتعسف ، ولكن في الوقت نفسه لا يمكن هزيمته .

هـ - ١٨) هذا النوع من الفوضى يمكن أن يظهر بالمؤسسات الخبيرة والاتصال الدقيق . فإدعاء الخوف والإرتباك لا يأتى إلا نتيجة الشجاعة . والتظاهر بالضعف لا يدل إلا على القوة .

هـ - ١٩) إن المدير الماهر هو من يستطيع مناورة منافسيه . فيخلق الفرص الجيدة عن طريق إستدراج منافسيه إلى مراكز الضعف على وعد بالربح السريع . ثم ينتظر في صبر وصمت ، حتى تأتى اللحظة المناسبة فيجمع بين المتوقع وغير المتوقع ، الوضوح والغموض ، وينقض على غريمه ليحقق النصر .

هـ - ٢٠) وبهذه الطريقة يمكن للمدير التنفيذي الفعال أن يصنع نجاحه ، دون أن يعتمد على دعم الآخرين .

هـ - ٢١) علاوة على أن المدير الماهر هو من ينجح في تعيين أفضل العناصر والكفاءات من الموظفين ، ممن يمتلكون القدرة على تحقيق أهدافه في أصعب اللحظات .

هـ - ٢٢) يجب أن يتم تعيين الموظفين حسب قدراتهم وميولهم .

فقد يصلح البعض دون الآخر للتعامل مع ضغط وغموض المنافسة

حاول أن تستعين بفريق العمل الذي يمكنه إنجاز الأهداف تحت
أصعب الظروف .

هـ - (٢٣) ولهذا ، فإن المدير الماهر بإمكانه أن يخلق الظروف التي
تعمل لصالحه ، ثم يضرب منافسيه بقوة في اللحظة المناسبة .

النزاع والتكتل

يقول سان تزو :

إن المحارب الماهر هو من يحرك غريمه ولا يسمح له بأن يتحكم فيه . فعندما يتميز المهاجم بالقوة والمهارة ، يصيب العدو بالإرتباك ، فلا يعرف كيف يدافع عن نفسه . أما المدافع الماهر فلا يدع عدوه يستطيع مهاجمته . فإذا بدا الإنسان غامضاً واستطاع أن يخفى دوافعه فلن ينتصر عليه غريمه .

والقوة هي أن تدفع بعدوك للتصرف دون تفكير ، أما الضعف فهو أن تتصرف وفقاً لتصرفات العدو .

وعلى ذلك ، فإن القائد البارع هو من يتحكم في عدوه بينما يحتفظ هو بحريته . فيخلق الفرصة المناسبة كي يستفيد من ضعف العدو . وحتى إذا كان العدو يتفوق في العدد ، فالنصر محقق لأنه هو المسيطر على الموقف .

٦.٥. التحكم

و- ١) من يمتلك القدرة على الوصول بسرعة إلى درجة الإستعداد الكامل ، بإمكانه إنتظار غريمه فى هدوء، أما من يحاول أن يلحق بغريمه فسوف يتسرع ويستنفذ قواه .

و- ٢) إن المدير التنفيذى الماهر بإمكانه أن يحرك منافسيه كيفما شاء ، ولايسمح لهم بالتحكم فى تحركاته .

و- ٣) المدير الماهر بإمكانه أن يضلل منافسيه ويقنعهم بوجود مميزات وهمية ، فيبعد الهجوم عنهم بإختلاق أسوار خيالية .. وعلى ذلك ، يخطو المنافس تجاه الفشل ويتراجع عن النجاح .

و- ٤) المدير الماهر هو من يحرص على إبقاء منافسه فى الظلام ويتحكم فى تحركاته .. فإذا شعر المنافس بالإطمئنان ، فلا بد وأن يحاول أن يخلق المتاعب .. وإذا كان المنافس يشعر بالرضا ، فسوف يخلق أى مشكلة ، أما إذا كان هادئاً فيفتعل الفوضى .

و- ٥) يجب على المدير الماهر أن يسرع بالظهور المفاجئ حيث يهرع المنافس للدفاع عن نفسه، ويظهر بالأماكن التى لايتوقع أن يظهر بها .

و- ٦) يجب أن يحرص المدير الماهر على توظيف موارده بسهولة حيث أنه يبدأ حملته بالسيطرة على مواقع لا يتنافس عليها الآخرين .

و- ٧) إن تصرفات المدير الهجومية غالباً ما تحقق النجاح، لأنه يهاجم مناطق لايمكن الدفاع عنها.. أما مواقف المدير الدفاعية فلا يمكن أن تفشل أبداً ، لأنه يدافع عن نقاط لايمكن الهجوم عليها .

●

و- ٨) فى مقابل هذا الهجوم ، لن يعرف المنافس أين يدافع . وفى مقابل هذا الدفاع ، لن يعرف المنافس أين يهاجم .

و- ٩) إن أفضل السياسات تكون غامضة وليس لها ملامح واضحة . وهى أيضاً مبهمه ، ولايمكن إختراقها . مما يسهل التحكم فى مصير المنافسين .

و- ١٠) عندما يمارس المدير الماهر ضغوطه على منافسه ، فلا بد أن يركز إهتمامه على نقاط الضعف دون توقف. وعندما يغير موقفه ، لابد وأن يتحرك بسرعه دون رادع .

و- ١١) إذا حان وقت المواجهة ، فحاول أن تجذب منافسك نحو الميدان ، وحتى إذا حاول أن يختبئ وراء مال وسطوة ، فلا بد أن يستجيب وخاصة إذا كانت المخاطرة تتعلق بمنتجات هامة أو بما يمس مركزه بالسوق .

و- ١٢) أما إذا لم يكن الوقت مناسباً للمواجهة ، وحتى إذا كان المنافس يمتلك القوة والقدرة ، فلن يكون هناك أى ضرر طالما أنه لا يستهدف شيئاً محدداً .

و- ١٣) إن المدير الماهر هو من يجبر المنافس على الإستجابة بينما يحتفظ هو بالمبادرة . فيشتت المنافس ويربكه بينما يحتفظ هو بهدونه وتركيزه . فيمارس الضغط للحد الذى يستنفذ أقل قدر من الموارد . ويخلق موازنة سليمة ، ويركز إهتمامه على نقاط القوة وفى نفس الوقت يعمل على سد الثغرات .

و- ١٤) كلما كانت معلومات المنافس أقل عن إهتماماتنا، كلما زادت قوتنا. فإذا إضطر المنافس إلى توزيع موارده على نطاق واسع، فسوف تضعف جبهات الدفاع لديه ، ولن يستطيع التصدى للمنافسة ويفشل فى النهاية .

يقول سان تزو :

يمكنك أن تصنع النصر ، حتى وإن كان العدو لا يستهان به .
فبمقدورى أن أجعله يفقد رغبته فى القتال . ولهذا ، فإنى أحرص
دائماً كى أحدد الخطة الناجحة . وأتصارع مع العدو وأحدد متى
سوف يدافع ومتى سوف يهاجم . وافترض مواقع مختلفة كى أحدد
أين يصبح قوى وأين يصبح ضعيفاً . ثم أبدأ فى مقارنة قواته بقواتى
كى أحدد نقاط التفوق ونقاط الضعف .

وعندما أضع خطتى ، أحرص دائماً على أن تكون غامضة وغير
واضحة الملامح . فالخطة الخفية لا يمكن كشفها . وأحاول أن أهزم
العدو بالسيطرة على الموقف ، ولكن بون أن يلاحظ ذلك . وحتى بعد
نهاية الحرب لن يتوصل أى إنسان إلى أسباب النصر ، فهى خفية
وغامضة .

و- ١٥) إذا حاولت أن تجبر المنافس على تقوية إحدى الجبهات فلا بد أن يضعف الأخرى . فإذا قام بتحسين أحد المنتجات ، سوف يضعف الآخر . وإذا ركز إهتمامه حول أحد العناصر (العملاء) فسوف يهمل الآخر . أما إذا حاول أن يزيد من قوته بجميع الجبهات فمن المؤكد أنه سيخفق فيها جميعاً .

و- ١٦) فالقوة تعنى أن تجبر المنافس على الإستجابة لتصرفاتك ، والضعف هو أن تتصرف وفقاً لرغبات المنافس .

و- ١٧) إذا إستطاع المدير التنفيذى التحكم فى زمن ومكان المواجهة ، فبإمكانه أن يتأهب للموقف ويقلل من حجم المخاطرة .
أما إذا لم يكن مسيطراً على الزمان والمكان فلن يكتب له النجاح فى هذه المواجهة مهما توافرت لديه كل الموارد الممكنة .

و- ١٨) وفقاً لرأى ، إذا كنت أستطيع التحكم فى الموقف ، فكيف يمكن لمنافسى أن يستخدم موارده بطريقة فعالة ، حتى وإن كانت فائقة الحجم ؟

و- ١٩) ولهذا يُقال : إن التحكم ، يمنح النصر لمن لديه المهارة الكافية.. حتى ولو كان العدو يفوقك فى القوة ، فبالتحكم يمكنك أن تفقده الرغبة فى القتال .

و- ٢٠) ولهذا ، فإنى حريص على إختيار الخطط الناجحة دون غيرها .

و- ٢١) فأننا أتصارع مع المنافس لكى أحدد نقاط الدفاع لديه ، أحاول معرفة من أين سوف يهاجم .

و- ٢٢) وافترض عدة مواقع كى أحدد نقاط القوة لديه وكذلك نقاط الضعف .

و- ٢٣) ثم أقارن مواردى بموارده لى أحدد نقاط التفوق ونقاط الضعف .

و- ٢٤) عندما أضع خطى النهائية ، لابد أن تكون غامضة وخفية . فالخطة الخفية لا يمكن كشفها أو التغلب عليها .

و- ٢٥) ومن ثم أحاول السيطرة على المنافس بالتحكم فى الموقف ، ولكن بون أن يلحظ أسباب تصرفى .. ورغم نجاحى فى المنافسة إلا أن الأسباب تظل مجهولة بالنسبة للجميع ، فلا أحد يدركها . فالنتائج (النجاح) واضحة بينما الوسائل تظل خفية .

و- ٢٦) إن الخطط أو السياسات الناجحة لابد ألا تكرر . فكل صراع أو مواجهة تمثل موقفاً فريداً من نوعه . والخطط المتوقعة تنذر بالهزيمة .

و- ٢٧) إن الخطط الناجحة تتدفق كالياه ، فهى تتوافق مع ظروف الموقف أو الصراع . فعندما تتدفق المياه ، فهى تتجنب المرتفعات وتبحث عن المنخفضات . وكذلك الخطط الناجحة ، فهى تتجنب نقاط القوة عند العدو ، وتبحث عن نقاط الضعف .

و- ٢٨) وكما تتوافق المياه مع هيئة الأراضى ، كذلك النصر ، فهو يتوافق مع تصرفات المنافس .

و- ٢٩) وكما يتخذ الماء شكل الحاوية التى يوضع بها ، كذلك التخطيط للوصول إلى النصر، فيجب أن يتخذ هيئة الموقف الحالى .

و- ٣٠) إذا تأملت الطبيعة من حولك ، ستلاحظ أن التغير جزء لا يتجزأ من بورة الحياة ، فلا يوجد شئ ثابت . ولا يوجد عنصر متوقف على الآخر فى جميع الأحوال . فالفصول الأربعة تتعاقب فى ترتيب معين ، ولكلاً منها مميزات الخاصة .

●

هناك أيام أطول وهناك أيام أقصر ، والقمر يظهر ثم يختفى .
و- (٣١) وكذلك المدير الفعال ، فهو يصنع النجاح بنفسه عن طريق
التوافق بين خطته وموارده وبين زمان ومكان المواجهة .
فيوافق نقاط قوته في مقابل نقاط الضعف لدى منافسه ، ويحقق
النجاح .



مناورة الجيش

يقول سان تزو :

من أصعب المراحل فى القتال مناورة الجيش . فالمناورة الناجحة تعتمد على تضليل قوات العدو وإبعاده عن الأهداف الحيوية . وبهذه الطريقة يمكنك أن تصل أولاً إلى ساحة المعركة ، حتى وأن بدأت فى الإعداد بعد العدو . فحاول أن تقود جيشك إلى مراكز متميزة ، وحافظ على حرية التصرف . فمن ينجح فى التحرك دون قيود سوف يكتب له النصر .

المحارب البارع لابد أن يستخدم فن الخداع فى الحرب ويتلاعب ببعده . بحيث يخدعه فيبدو القريب بعيداً ، والبعيد قريباً ، ويجعل المباشر غير مباشر والعكس بالعكس .

٧-١. التعامل مع المواجهة

١- ١) عندما يقرر المدير التنفيذي الدخول في المنافسة والمواجهة مع غريمه ، فلا بد أولاً أن يجمع موارده ، وينظمها بعناية ، ويتحكم فيها بدقة .

٢- ٢) إن أصعب مراحل المنافسة في أى مرحلة هي إدارة المواجهة المباشرة مع المنافس . فالفوز في هذا النوع من المواجهات يتوقف على التحكم في المعلومات بفاعلية وكفاءة .

أما التخطيط للمواجهة فيتطلب جمع المعلومات عن منافسك وعن السوق . ثم تحدد مواضع المميزات والعيوب . وتكشف عن الحقائق والأوهام .

٣- ٣) ثم قم بتضليل غريمك بنشر بعض المعلومات المختلقة كي يسير في الإتجاه الخاطى . وبهذه الطريقة قد تدفعه إلى إتباع سياسة أقل كفاءة بناءً على المعلومات الوهمية . فحتى إذا بدأت في نشاطك بعد منافسك فسوف تصل أولاً . وهذه السياسة تصلح لمن يدرك كيفية التلاعب بالمعلومات .

٤- ٤) بإمكانك إستخدام المواجهة المباشرة لصالحك . أو لكي تتجنب الخسائر .

٥- ٥) إذا كان الهدف من المواجهة هو المصلحة فإن عامل الوقت يصبح أمراً حيوياً . فلاتقيم مؤسسة لاتدرك كيف تستغل مواردها ، فهذا الأمر سيعوق تقدمها . وتذكر جيداً أن مفتاح النجاح هو سرعة

التنفيذ للخطط الفعالة . فإذا تحركت ببطء فسوف يتغلب عليك المنافس وتفقد فرصتك إلى الأبد .

ى - ٦) على الصعيد الآخر، لا تحاول أن تقسم مؤسستك إلى أجزاء أو تخفق في تقديم الموارد الضرورية لدفع عجلة التقدم باسم السرعة .

ى - ٧) إذا أغفلت بعض الترتيبات الضرورية وأندفعت بسرعة نحو المواجهة فلن تحظى بفرصة كافية للنجاح، حتى ولو كنت تعمل ليلاً ونهاراً . فسوف يذهب جهدك هباءً وتستنفذ مواردك، وتفقد حماسك .

ى - ٨) قم بالترتيبات اللازمة - بتحديد الموارد المستخدمة ومتى يتم إستخدامها - فهذا الأمر في غاية الأهمية فيما يتعلق بالمواجهة المباشرة فليس من الحكمة أن تدخل في مواجهة بوز الإستعداد لها .

ى - ٩) إذا كنت تفتقر إلى التدريب اللازم أو المعدات المناسبة ، فسوف تُهزم في هذه المواجهة . وإذا كنت تفتقر إلى الدعم المادى ، أو التوقيت السليم ، أو حتى المعلومات الدقيقة ، فلن يُكتب لك النجاح أيضاً .

ى - ١٠) إن المدير الذى لا يدرك أهداف منافسه ، أو موارده ، أو حتى حلفائه ، فلن يعرف كيف يختار أعوانه . وإذا لم يدرك رغبات عملائه والاتجاهات السياسية للسوق، فلن يتمكن من توظيف موارده بالطريقة الصحيحة .

ى - ١١) إذا لم يحاول المدير التنفيذى كشف نقاط القوة والضعف لدى منافسه - بما في ذلك المعلومات ، الجواسيس ، والتحركات - فلا يتوقع أن يأتى بخطط ناجحة .

ى - ١٢) إن النجاح في المواجهة مع المنافس يتوقف على المهارة في خداعه .. فإذا كانت الخدعة واضحة أمام منافسك - مهما كانت

بارعة - فسوف يتمكن من التغلب عليها . لذلك حاول أن تركز
إهتمامك على أهدافك ، وحافظ على سرية خططك .

وإحرص على أن تُفقد منافسك توازنه بالإستمرار في تغيير هيبتك
وتنوع خططك .

ى - ١٣) بهذه الطريقة ، ستظل وسائلك خفية.. وستنعم بحرية
الحركة ، وتهاجم في الوقت المناسب . يمكنك أن تحافظ على هدوءك
ولكن عندما تضرب ستكون الضربة كالصاعقة .

ى - ١٤) حاول أن تربك منافسك وتشتت تركيزه وسوف تحصل
على عملائه في النهاية . دعه يفقد إتجاهاته وسوف تتغلب عليه .

ى - ١٥) إذا تمكنت من التحرك دون قيود بينما تحاول إعاقة
منافسك فسوف تفوز في المواجهة .

ى - ١٦) إن سر نجاحك في المواجهة المباشرة يكمن في كيفية
التلاعب بالحقائق . فحاول أن تجعل الخطر البعيد يبدو وكأنه قريباً
والعكس صحيح . وأن تجعل السياسات غير الربحية تبدو منطقية ،
والسياسات الربحية غير مجدية .

ى - ١٧) إن المواجهات المباشرة والمواقف الحرجة الأخرى تخلق
نوعاً من القلق . وعندما تتغلب مشاعر القلق يختفى التفكير العقلانى
(المنطقى) علاوة على أن ذلك قد يعوق التواصل بين أفراد فريق العمل

ى - ١٨) ولهذه الأسباب، حاول أن تستخدم الوسائل التى تقلل من
القلق والإرتباك بالتركيز على الموظفين. فإذا تضافرت جهود للموظفين
من خلال قنوات الإتصال أثناء اللحظات الحرجة، فلن يُقدم الجرى
على المخاطرة بأى مبادرات غير مدروسة، ولن يستطيع الخجول أن
يتجاهل الفرص الجيدة، وهذه هى الطريقة الأمثل للتعامل مع
الكوارث .

يقول سان تزو :

إن القائد الماهر لا يحاول الهجوم على عدوه حينما يكون متحمساً ، بل يهاجمه عندما يصيبه الإرهاق . فينتظر أن يأتي إليه العدو من بعيد . فلا تحاول أن تهاجم عدوك وصفوفه منظمة ، أو تعلى الجبال لملاقاته ، ولاتراجع ، ولاتنخدع بالهزيمة الوهمية، واحترس من الطعم الذى يُعده لك . ولاتحاول أن تعوق العدو إذا قرر العودة بعد الهزيمة ، فإذا حاصرته إترك له أحد المنافذ ، ولا تحاول أن تضغط على جيش يائس .

فهذه هى السياسة الحكمة للتعامل مع المواجهات المباشرة .

●
ي - ١٩) وتذكر جيداً ، أن المنافس قد يعوق وسائلك وإشاراتك مع فريق العمل . لذلك ، حاول أن تشتت تفكيره وتمزج بين الإشارات الحقيقية والخاطئة . ولكن هذا النوع من الخداع يتطلب الكثير من الولاء والانضباط بين موظفيك .

ي - ٢٠) إن مراقبة أنشطة المنافسين قد تمنحك القدرة على إشعارهم بالإحباط وإبعادهم عن الأهداف الأساسية .

ي - ٢١) إذا كنت تراقب منافسك عن قرب ، فسوف تُدرك على الفور أن حماسه يزداد بالمراحل الأولى من المواجهة. ثم يبدأ هذا الحماس في التناقص كلما تقدم، ثم يصبح بعد ذلك في أشد الحاجة إلى إتخاذ القرار الصائب. عندئذٍ يمكنك الاستفادة من هذا الموقف لصالحك.

ي - ٢٢) تجنب المنافس عندما يكون متحمساً . ثم حاول الضغط عليه عندما يتخاذل أو يصبح مُجهداً.. واحرص على أن تتزامن تحركاتك وفقاً لدرجة حماسه .

ي - ٢٣) واجه المنافس الفوضوي بالنظام . والمنافس المشتت بالهدوء . بهذه الطريقة ، سوف تتحكم في عواطفك الشخصية

ي - ٢٤) إنتظر المنافس حتى يأتي إليك . إجمع المعلومات الهامة ، ثم حللها بعمق . بهذه الطريقة سوف تصبح دائماً مستعداً .

ي - ٢٥) لا تتسرع في مواجهة المنافس المنظم ، ولا تتعجل التصدي لمجموعة عمل جيدة . إنتظر حتى يتغير الموقف .

ي - ٢٦) حاول أن تتعامل مع المواجهات بهذه الطريقة . لا تتحدى المركز أو المنتجات القوية والتي يمكن حمايتها بسهولة . فهذا من شأنه أن يُجبرك على الانسحاب .

- ٢٧ - ى) لا تتعقب منافسك عندما يبدو وكأنه ينتقل عن مركز قوه .
فقد يكون إنسحاب مُدبر للإيقاع بك .
- ٢٨ - ى) لا تحاول أن تهاجم أشرس العناصر لدى منافسك إلا إذا
كنت تملك القدرة والقوة المناسبة .
- ٢٩ - ى) لا تحاول الحصول على فائدة (مصلحة) ظاهرة دون أن
تتحقق منها ، فقد تقع فى الشرك الخفى .
- ٣٠ - ى) إذا انسحب منافسك من السوق بمحض إرادته
فلا تطارده ، فقد أنتهى أمره .
- ٣١ - ى) عندما يستنفذ المنافس جميع موارده فى الصراع، اترك
له بعض المساحة كى يستعيد قدرته على البقاء . ولا تحاول أن تقضى
عليه نهائياً ، فقد يكلفك هذا الأمر الكثير .
- ٣٢ - ى) لا داعى للضغط على منافسك إذا أصابه اليأس . فالإياس
وحده كفيل بالقضاء عليه .
- ٣٣ - ى) هذه هى السياسة الصحيحة فى التعامل مع المواجهات
المباشرة كى يكون الفوز حليفك فى النهاية .



الإحتمالات التسع

يقول سان تزو :

فقط القائد المرن هو الذى يعرف كيف يغير من سياساته تبعاً لتغير الظروف ، ويمكنه أن يقود قواته إلى النصر .. ولذلك ، لاتحاول أن تحصن قواتك داخل الأراضى المهجورة . واتحد مع حلفائك عندما تتقاطع الطرق .. لاتتمهل بالأراضى البعيدة .. وخذ حذرك من الأراضى المحاصرة . قاتل إذا هاجمك العدو ، ولاتفترض أنه لن يأتى إليك واستعد لملاقاته . ولا تفترض أن العدو لن يهاجمك ، وليكن لديك دائماً دافعاً قوياً للأستعداد لآية مواجهة .

٨-س- التوافق

- س - ١) عندما يقرر المدير التنفيذي المبادرة بالأنشطة التنافسية ، فلا بد أن يتبع القواعد التالية :
- س - ٢) لا تحاول أن تتخذ موقفاً معزولاً سياسياً أو إقتصادياً ، أو حتى بعيداً عن الموارد الضرورية .
- س - ٣) لا تحاول أن تتخذ موقفاً له عدة نقاط ضعف، ومن الصعب الدفاع عنه أو تقديم الدعم له .
- س - ٤) كُن حريصاً على بقاء قنوات الإتصال مفتوحة مع حلفائك وتوفير وسائل الدعم المتبادل .
- س - ٥) كُن مستعداً بالخطط البديلة فى حالة إذا ما فوجئت بتحريك منافسك إستجابةً لتحركاتك .
- س - ٦) إذا كنت مضطراً للتحرك الفورى ، فحاول أن ترجئ المواجهة حتى تصبح مستعداً لها .
- س - ٧) عندما تضع خطتك للعمل، فضع فى إعتبارك أن هناك بعض الأهداف التى لايمكنك مهاجمتها، ووسائل لايمكنك إستخدامها، وقضايا خطيرة لايمكن مناقشتها، وأسواق ثرية لايمكنك الدخول إليها ، سواءاً لأسباب سياسية أو إقتصادية ، ولذلك تجنب هذه الخيارات من أجل صالحك .
- س - ٨) ففى بعض الأحيان وسط المنافسات المحيطة يكون من الأفضل أن تتغاضى عن مقترحات نوى النفوذ .

س - ٩) فقط المدير التنفيذي المرن الذي له القدرة على تعديل سياساته وفقاً للتغيرات في الظروف التنافسية هو من يتمكن من توظيف موارده بكفاءة خلال العمليات التنافسية .

س - ١٠) أما المدير الذي لا يمكنه تعديل سياسته وفقاً للتغيرات في الظروف التنافسية حتى ولو كان يملك الخبرة الكافية في التعامل مع الموظفين واستخدام الوسائل المختلفة - فلن يستطيع الاستفادة من هذه الخبرة .

س - ١١) وكذلك المدير الذي لا يمكنه تعديل سياساته وفقاً للتغيرات في الظروف التنافسية - حتى ولو كان لديه القدرة على تمييز الفرص الجيدة - لن يستطيع تعيين الشخص المناسب لكي يتخذ الإجراء المناسب في الوقت المناسب .

س - ١٢) المدير الماهر هو من يفكر في كيفية زيادة فرص المكسب ، وتقليل احتمالات الخسارة عن طريق دراسة السياسات المناسبة .

س - ١٣) عند زيادة فرص المكسب عندئذ يمكن لمخططاته أن تحقق أعلى معدل من الأرباح ، وعند تقليل احتمالات الخسارة يمكنه التنبؤ بالمشاكل المحتملة وتعديل مخططاته بناءً على ذلك .

س - ١٤) المدير الماهر هو من يمكنه خلق بعض الصعوبات للمنافسين من أجل عرقلة الموقف بالنسبة لهم وإعاقة تقدمهم .

س - ١٥) قد يخلق بعض المضايقات البسيطة كي يظل منافسه منزعجاً ومتوتراً . فيعرض بعض الفرص التي لاتعنى له الكثير لمجرد أن يشغل ذهن منافسه ويشتت تفكيره .

س - ١٦) ولكي تنجح في مجال المنافسة، فلاتفترض أن منافسك سوف يصبح سلبياً بل حاول أن تعتمد على الإدراك السليم والتخطيط الفعال ، والدفاع القوي كي تضمن النجاح .

يقول سان تزو :

هناك خمسة عيوب تمثل أكبر خطر بالنسبة لشخصية القائد :
إذا كان لا يكثرث بأمور جنوده ، فسوف يقلون . إذا كان جباناً
فسوف يقع جيشه في الأسر . إذا لم يكن واسع الصدر ، فسوف
تحركه مشاعر الغضب . وإذا كان لا يهتم إلا بنفسه ، فقد يمكن
خداعه بسهولة . أما إذا كان مرتبطاً بجنوده ، فسوف يتردد في
أصعب اللحظات . تلك العيوب قد تؤدي حتماً إلى هزيمة القائد بأرض
المعركة وتدمير جيشه .

س - ١٧) حاول أن تستغل عيوب منافسك كي تتغلب عليه . إبحث
عن تلك العيوب الخمسة .

س - ١٨) إذا كان منافسك مهملًا، قد تتسبب في فقدانه لموارده .

س - ١٩) إذا كان منافسك جبانًا، فبإمكانك الإحتيال على موارده.

س - ٢٠) إذا كان منافسك يفقد أعصابه بسهولة قد تجعله يتسرع
في إتخاذ بعض القرارات .

س - ٢١) إذا كان منافسك يهتم بنفسه، فبإمكانك أن تخدعه عن
طريق المداينة والتملق .

س - ٢٢) أما إذا كان يحرص على منصبه أو سمعته ، فسوف
يتردد كثيراً عن إتخاذ القرار الصعب في أخرج اللحظات .

س - ٢٣) إن تلك العيوب في شخصية المدير لاشك أنها تعوق
قدراته ونجاحه، وهي السبب الرئيسي في خسارته الفادحة في
المواجهات التنافسية .

س - ٢٤) تلك العيوب تعوق نجاح المدير وتدمر المؤسسات ، فحاول
أن تتخلص منها إن وجدت .

توزيع القوات

يقول سان تزو :

عليك أن تستخدم القواعد الآتية.. إتخذ طريقك عبر الجبال بإتباع الأودية.. حاول أن تظل بالأراضي المرتفعة حتى تكشف ما حولك . ولا تلتحم مع قوات العدو أعلى التلال . وعندما تعبر قوات العدو النهر، من الأفضل أن تهاجم بعد أن مرت نصف القوات .. أما عندما تعبر قواتك المستنقعات فكن سريع الحركة ، وتجنب المضائق والمنحنيات والفتحات العميقة فهي تمثل فخاخ بالنسبة لك . إذا كانت جنود العدو تتكى على الأسلحة فهذا يعنى انهم يشعرون بالجوع . أما إذا كانت المياه تحمل بالصفوف الأولى فهم يشعرون بالعطش . أما إذا كانت قوات العدو تصدر ضجيجاً أثناء الظلام فهذا يعنى أنهم يشعرون بالخوف .

وأما إذا كانت الخيول المستخدمة فى القتال تاكل القمح والخيول التى تحمل العتاد تُقتل من أجل اللحم ، ولاتعود القوات إلى المنوى ، فهذا بالطبع يعنى أن صفوف العدو فى حالة من اليأس والدمار .

٩- ص. المناورة

ص - ١) عندما يأتى الوقت المناسب للمواجهة ، عليك أن تستخدم القواعد التالية . تجنب العوائق والمصاعب ، بدلاً من مواجهتها .

كن حريصاً على جمع الخبرات والكفاءات الجيدة وقم بتنظيم العمل بينهم وتدريبهم على أعلى مستوى ، وزودهم بما يحتاجون إليه .

ص - ٢) لا تحاول أن تقحم نفسك فى مواقف صعبة خاصة إذا لم تتوافر لديك الموارد الكافية .

ص - ٣) إذا كان لابد من تنظيم مجموعة العمل قبل المواجهة ، فعليك أن تسرع فى هذا الأمر ، كى تنتقل نحو الثبات .

وعندما يبدأ منافسك فى تنظيم مجموعة العمل لا تحاول أن تدخل معه فى تحدى، لأنه سوف ينتقل ببساطة إلى هيكله السابق كى ينجح فى مواجهتك . لذلك من الأفضل أن تنتظر حتى تصبح عملية التنظيم فى منتصف الطريق حيث الفوضى تعم المكان ، عندئذٍ لن يستطيع التقدم أو حتى التراجع .

ص - ٤) وإذا كنت فى منتصف المواجهة ، فلا تحاول أن تحدث تغيير جذرى بالمؤسسة . وتمسك بالأنظمة والسياسات لتعتاد عليها ، والوسائل والإجراءات البسيطة المفهومة . وحاول الإحتفاظ بالنماذج والعلاقات البسيطة المفهومة . وحاول الإحتفاظ بالنماذج والعلاقات التقليدية للمؤسسة .

(ص - ٥) كُنْ حريصاً على وضوح وبساطة، ومرونة الأمور الإدارية. ولا ترهق العاملين بالإجراءات المعقدة .

(ص - ٦) يمكنك إدارة المواجهة ببساطة عندما تتحكم في عواطفك وموظفيك ، والهيكل العام للتشغيل .

(ص - ٧) إن التحديات التنافسية المختلفة سوف تتطلب منك تغيير وتعديل سياستك وخطتك من أجل النجاح . ولكن حاول أن تحافظ على توازنك أثناء المواجهات ومواقف الخلاف بقدر المستطاع . استخدم الوسائل البسيطة المفهومة في إنجاز العمل . ومارس نشاطك من موقع حماية .

(ص - ٨) إن الإنسان يميل إلى التوازن . فهو يفضل أن يتعامل مع الأشياء المألوفة ، ويستخدم الوسائل ، الإجراءات ، والمعدات التي اعتاد عليها . وأن يدرك ما يحدث حوله .

ويكره كل ما هو غريب ومجهول بالنسبة له . فإذا لم يكن على علم بما يدور حوله فقد يبدأ بتخيل المستقبل مخيفاً ومظلماً .

أما إذا كان يشعر بالراحة فسوف يظل متحمساً ولديه الحافز للعطاء . فالحماس والحافز من أهم عناصر النجاح في مجال التنافس .

(ص - ٩) عندما تواجه أحد التحديات أو الصعوبات فمن الأفضل أن تركز إهتمامك على تجاوزها . وحاول أن تُنشر روح الحماس والتفاؤل داخل فريق العمل . فالتغيرات المفاجئة أو المواجهات غير المؤكدة يكون من الصعب التعامل معها . ولذلك حاول أن تؤجل جميع الأنشطة والالتزامات - إن استطعت - حتى تستقر الأمور .

(ص - ١٠) هذه الطريقة ، سوف يستمد فريق العمل قوته منك .

ص - ١١) إن التغييرات السريعة أو المواقف غير المؤكدة تعطي أهمية كبيرة للأداء ، والآراء بدون الحقائق تعتبر حكمة زائفة .

والحكمة الزائفة غالباً ما تكون مقبولة ولكنها مبنية على تكهنات وتوقعات وتحليلات غير مثبتة . فحاول أن تتصدى لحكمة الآخرين ومدى مصداقيتها ، وخاصة في المواقف التنافسية الصعبة .

ص - ١٢) تجنب الحكمة الزائفة في إتخاذ الإجراءات .

فإذا كان منافسك يعتمد عليها في تحركاته ، فحاول أن تشجعه على الإستمرار في ذلك . فهي لا تصلح للإعتماد عليها في أغلب الأحيان ، وسوف تضعف من قدره غريمك .

ص - ١٣) عندما تضطر إلى العمل بون أن تدرك حقيقة السياسة أو الخطط التي يستخدمها منافسك ، فاحذر من الوقوع في أي فخ يدبره لك . وحاول أن تتصدى لأي شئ يبدو غريباً أو غير معتاد .

يقول سان تزو :

لست فى حاجة إلى جيشاً ضخماً كى تفوز فى الحرب . بل عليك أن تكون على درجة كبيرة من الحذر . فإذا ركزت جهودك فى مساواة قواتك بقوات العدو ، واحترمت قوته وقمت بدراسة تحركاته سوف يكتب لك النصر لامحالة. أما إذا استهنت بقوته ولم تنتبه إلى تحركاته فمصيرك الهزيمة .

ص - ١٤) قبل أن تدخل في مواجهة مع منافسك ، لابد أن تضع في إعتبارك الآتى : إذا كان منافسك مستعداً للهجوم ولكنه لم يقم بأى خطوة بعد ، فغالباً ما يكون لديه خطة محكمة يعمل من خلالها. فابحث عنها واكتشفها.. أما إذا كان منافسك لا يبدو مستعداً للهجوم ولكنه مازال مصراً على التحدى، فهذا يعنى أنه ينتظر كى تقوم بالخطوة الأولى ، تاركاً وراك مواقعك الدفاعية مكشوفة . فاحذر ، قد تكون خطة مدبرة للقضاء عليك ، فتريث قبل أن تتحرك .

ص - ١٥) إذا واجهت بعض الممارسات غير الواضحة بالسوق أو بعض التمرد بين عملاءك (عناصرك) ، فقد يعنى هذا الأمر أن منافسك يعمل فى الخفاء أو يستخدم بعض عناصره ضدك .

ص - ١٦) عندما يحاول منافسك خلق العوائق والصعوبات وغالباً يكون هدفه هو إصابتك بالإرتباك . أما إذا فوجئت بأن أهم العناصر التى تدعمك بدأت فى التخلّى عنك ، فهذا يعنى أن منافسك ينظم هجوماً سرياً .

ص - ١٧) قم بمراقبة مجموعة العمل لدى منافسك للبحث عن أى إشارة أو دلالة. فإذا لاحظت أن هناك الكثير من الممارسات الخاطئة ، فقد يعنى هذا الأمر أنه يدبر للتحرك السريع .

أما إذا كان معدل النشاط ثابت ومنظم، فقد يعنى انه يضع ترتيبات دقيقة. فابحث عن النمط الذى يتبعه من الأنشطة كى تحاول أن تتنبأ بالإتجاه الذى يتخذه .

ص - ١٨) وإذا كانت اتصالات منافسك تبدو وكأن لا أثر لها ، ولكنه لا يزال متماسكاً وقوياً ، فهذا يعنى أنه يخطط للتقدم .

ص - ١٩) إذا كانت اتصالات منافسك مراوغة ولكنها عنيفة ، فهو غالباً ما يخطط للإنسحاب .

ص - ٢٠) إذا كان منافسك يستعد لأن يقدم لك عرضاً مغرياً كي تفكر فيه ، فقد يرغب بذلك أن يتلاعب بعنصر الوقت .

ص - ٢١) وبالمثل ، فإذا حاول منافسك فجأة وبدون سبب واضح أن يعرض عليك التفاوض من أجل السلام ، فتأكد أن لديه خطة خفية .

ص - ٢٢) إذا كان منافسك يقوم بتوزيع موارده بعنف ، فقد يعني هذا أنه يتوقع مواجهة قريبة .

ص - ٢٣) إذا كان منافسك يتظاهر بالتقدم ثم يتراجع ، فهو بذلك يحاول أن يخدعك .

ص - ٢٤) إذا كان منافسك يستخدم الخداع أو الحجج كي يحافظ على قوته ، فهو غالباً في مأزق كبير .

ص - ٢٥) إذا حاولت أن تسمح لمنافسك بالتقدم ولكنه فشل في ذلك فهذا يعني أنه قد بدأ يضعف وتخور قواه .

ص - ٢٦) إذا كان منافسك هائماً على وجه نون هدف واضح ، فهو في حالة عدم توازن .

ص - ٢٧) إذا كانت صوت منافسك مرتفعاً ، فهذا يعني أنه خائف

ص - ٢٨) إذا كانت مجموعة العمل لدى منافسك مضطربة ، فهذا معناه أن قيادته غير فعالة .

ص - ٢٩) إذا كانت قنوات الإتصال لدى منافسك مشوشة ، فلن يستطيع مواجهة الأزمات .

ص - ٣٠) إذا كان ممثلوا المنافس يعانون من التوتر العصبي ، فهذا معناه أنهم ضحية الضغط العاطفي الشديد .

ص - ٣١) عندما يستخدم منافسك آخر الموارد الاحتياطية في

●

مواجهة التحدى ، فهو بذلك فى أشد حالات اليأس والإحباط .

(ص - ٢٢) إذا بدأ الموظفون (لدى المنافس) بالتذمر فى الخفاء بين بعضهم البعض ، فهذا يعنى أنه لا يتمتع بولاعهم وإخلاصهم .

(ص - ٢٣) عندما يلجأ منافسك إلى زيادة المكافئات، فهذا يعنى أنه فقد القدرة على تحفيز موظفيه، أما إذا لجأ إلى زيادة معدل العقوبات، فهذا يعنى أنه فقد السيطرة على موظفيه .

(ص - ٢٤) عندما يحاول منافسك أن ينتقد موظفيه أمام الجميع ، فهذا يعنى أنه يفتقر إلى الحكمة والذكاء .

(ص - ٢٥) عندما يبدو المنافس أمامك وكأنه يستعد للهجوم ، ولكنه لا يتقدم ولا يتراجع، فلا بد أن تدرس هذا الموقف جيداً ، وابتحث عن الأمور التى قد تكون أغفلتها دون قصد .

(ص - ٢٦) ليس بالضرورة أن تمتلك جميع الموارد اللازمة كي تنجح فى المواجهة.. فالأهم أن تستخدم تلك الموارد بحكمة ولا تستهين فى مواجهة الآخرين .

(ص - ٢٧) إذا كنت مُدركاً لنقاط القوة لدى منافسك ، فحاول أن تركز مواردك حول نقاط الضعف عنده، ثم قم بدراسة تحركاته بدقة ، وسوف تتغلب عليه.. أما إذا حاولت الإستهانة بقوته ولم تكشف عن أسباب تحركاته ، فلن يكتب لك النجاح .

(ص - ٢٨) عند التعامل مع الآخرين ، إذا حاولت توجيه النقد إلى أحد الموظفين قبل أن يشعر بالولاء لك ، فلن يطيع أوامرِكَ فيما بعد . وكذلك ، إذا نجحت فى كسب ثقة وولاء الآخر دون أن تدعم جانب الإلتزام لديه ، فلن يُطيع أوامرِكَ أيضاً . فبدون الطاعة لا يمكن إدارة الموظفين بفاعلية .

ص - ٣٩) ولهذا ، إذا نجحت في إدارة موظفيك من خلال الهيكل المناسب للمؤسسة ، وإستطعت المحافظة على قوة التحكم من خلال الإلتزام ، فسوف تحظى بكفاءات جيدة بين الموظفين .

ص - ٤٠) إذا قمت بتدريب موظفيك وتحفيزهم من خلال التوقعات والأهداف الواضحة، عندئذٍ يمكنك الإعتماد عليهم في الأزمات الصعبة . أما إذا كان التدريب والتحفيز من خلال توقعات وأهداف غير واضحة ، فسوف يفشل الموظفون في مواجهة الأزمات .

ص - ٤١) عندما تكون التوقعات والأهداف واضحة ، وهيكل المؤسسة مناسباً للمهمة التي أقيمت من أجلها ، فسوف يحظى قادتها بثقة العاملين وخضوعهم التام .



تقدير مساحة الأرض

يقول سان تزو :

نحن نصف الأرض بأنها سهلة ، وعرة ، تحدّها الجبال ، بعيدة أو قريبة . إذا كانت القوات من الجانبين تستطيع الدخول إلى ميدان الحرب والخروج منه بسهولة ، فبذلك تعتبر الأرض سهلة الوصول إليها . وإذا كان من السهل أن تدخل قواتنا إلى ميدان الحرب ولكن من الصعب الإنسحاب منه ، إذاً تعتبر الأرض كالفخ . أما إذا وجدت كلاً من قوات الجانبين صعوبة فى الدخول إلى ميدان المعركة والخروج منه فهى بذلك معلقة . أما ميادين الحرب الضيقة فلها مسارات صعبة للدخول مثل الأودية العميقة .

أما ميادين الحرب التى تدور بالجبال فلا بد أن تتخذ قواتك الموقع إذا وصلت أولاً . أما الميادين البعيدة فهى تتساوى فى الخطورة بالنسبة للطرفين .

١٠- ض- تقييم المواقف التنافسية وأسباب الضل

ض - ١) يمكننا أن نصف ستة مواقف تنافسية بأنها سهلة، معوقة غير مؤكدة ، محظورة ، صعبة ، والمتشككة .

ض - ٢) إذا كان جميع منافسيك بإمكانهم الوصول إلى العملاء أو السوق بسهولة ، فيمكننا وصف الموقف بالسهولة . عندئذٍ عليك أن تتخذ موقفاً قوياً أولاً ، مما يعود عليك بالفائدة .

ض - ٣) إذا كان من السهل لكلاً من الطرفين المتنافسين الدخول إلى المنافسة ولكن من الصعب الإنسحاب منها، فالموقف يعتبر عندئذٍ مُعَوَّق . تحت هذه الظروف ، إذا كان منافسك غير مستعد فبإمكانك أن تواجهه بون خوف . وتذكر أنه في حالة دخولك إلى ميدان المنافسة قد تتضاعف إستثماراتك ولايمكنك الإنسحاب بون إهدار تكاليف إضافية باهظة. ولهذا، إذا كان موقف منافسك قوياً بالسوق فعليك أن تتجنبه . فإذا لم تتمكن من الوصول إلى هذا الموقع أولاً فابحث عن هدف أسهل .

ض - ٤) إذا كان كلا الجانبين يجدا صعوبة في دخول الموقف التنافسي والخروج منه، فلن يكتب النجاح لأياً منهما. فالموقف التنافسي عندئذٍ غير مؤكد. فلاتحاول أن تدخل في مواجهة مع أى منافس إذا لم تكن لديك الثقة الكافية للفوز، حتى ولو كان ضعيفاً. فستحول الأمر إلى مجرد مضيعة للموارد، بل حاول أن تجعل منافسك يستنفذ موارده ، وذلك بأن تسمح له بالدخول في أسواق غير ربحية أو التعامل مع عملاء لا يستجيبون لخدماته. ومن الأفضل أن

تنتظر فرصة أخرى .

ض - ٥) أما الأسواق المحظورة فهي صعبة المنال . فهي تتطلب توافر الوسائل التكنولوجية المعقدة ، والخبرات التخصصية، والتمويل المادى أو أى حدود أخرى تعوق الدخول إليها.. أما إذا تمكنت من الدخول إلى تلك الأسواق المحظورة فعليك أولاً، أن تبني حدود أخرى أقوى - تكنولوجية، إقتصادية، وتشريعية - قدر الإمكان . عندئذ يصبح لك اليد العليا فى المنافسة، ويمكنك مواجهة المنافس . ولكن إذا كان المنافس قد إتخذ موقفاً قوياً بمجال العمل ، فعندئذ يكون له اليد العليا فى الموقف التنافسى . فلاتحاول أن تواجهه إلا إذا سمح لك ببعض المساحة للدخول .

ض - ٦) أما إذا كان الطرفين يواجهان موقفاً تنافسياً صعباً ولايمكنهما الدخول إلى السوق أو كسب العملاء، يمكنك فى ذلك الوقت أن تتخذ موقع دفاعى قوى أولاً، ثم إنتظر حتى يقوم منافسك بالتقدم. فإذا كان المنافس قد اتخذ موقعه بالفعل ، فحاول أن تجعله يفوز بكل الربح وذلك عن طريق إجباره على إنفاق الأموال دفاعاً عن هذا الموقع. ولكن لاتنتقل بسرعة إذا بدأ يتراجع ، فقد تكون خدعة .

ض - ٧) أما المواقف التنافسية المتشككة فتتضمن بعض العناصر الربحية الهامة المجهولة أو البعيدة . هذه المواقف تمثل مشكلة كبيرة لجميع الجوانب ، لأنها تتطلب المخاطرة وتحمل العواقب التى لايمكن تحديد حجمها بالضبط . ومن الصعب فى هذه المواقف التى تعتمد على التكهّنات أن تتوقع العناصر اللازمة لتحقيق النجاح ، ولهذا ليس من الحكمة أن تتقدم أولاً .

ض - ٨) هناك بعض المبادئ المستخدمة لتقييم الأنماط الستة المختلفة للمواقف التنافسية. فعندما يبدأ المدير فى نقل موارده باتجاه

أحد الأهداف، فلا بد أن يقوم بتجربة هذه الحملة في ضوء تلك المبادئ .

ض - ٩) قد تفشل المواجهة التنافسية بسبب ستة ظروف مختلفة ، وهذه الظروف تحدث نتيجة لأخطاء المدير نفسه وهي : قلة الموارد ، الإفتقار إلى الإدارة ، والأداء ، والإلتزام ، والنظام ، وكذلك الإفتقار إلى الكفاءة .

ض - ١٠) إذا كانت جميع الأشياء الأخرى متساوية، ولا يوفر المدير المعدات ، التوريد ، التدريب ، التنظيم ، أو التمويل الكافي للدخول في المنافسة ، فإن سبب الفشل يرجع إلى الإفتقار إلى الموارد. ولا يمكن تعويض ذلك بالشجاعة والإصرار فقط .

ض - ١١) وإذا كانت مجموعة العمل تتسم بالقوة ولكن الإدارة ضعيفة، فإن سبب الفشل يرجع إلى ضعف الإدارة فالمجموعة سوف تفعل ماتريد بدلاً من تنفيذ ما يُطلب منها.

ض - ١٢) أما إذا كانت الإدارة قوية ولكن مجموعة العمل لم تتلق التدريب الكافي ، أو ينقصها الحافز والتشجيع اللازم ، فإن سبب الفشل هنا يرجع إلى الإفتقار إلى الأداء.

ض - ١٣) عندما تعترى المدير نوبات من الغضب أو يفقد أعصابه ويدخل في تحدى مع المنافسين دون أن يتلقى الأوامر بذلك، هنا يرجع سبب الفشل إلى الإفتقار للإلتزام، فيتصرف العاملون دون سلطة.

ض - ١٤) عندما يكون المدير ضعيفاً ويفتقر إلى السلطة الشخصية، وعندما لا يتمكن من تحفيز الموظفين وإرساء قواعد المبادئ الأخلاقية داخل بيئة العمل ، أو عندما لا تكون مسنوليات الموظفين واضحة المعالم وهيكل المؤسسة غامضاً، فإن سبب الفشل يرجع إلى الإفتقار إلى النظام . فالفوضى الداخلية تعم من خلال الأهداف

●

ض - ١٥) عندما يحقق المدير فى وضع خطة تشغيل فعالة، وعندما يخطئ فى تفسير تصرفات المنافسين ، وفى تقدير حجم الموارد اللازمة لإكمال المواجهة، فإن سبب الفشل يكون هو الإفتقار إلى الكفاءة . فإن الكفاءة العامة لمجموعة العمل تعكس كفاءة المدير التنفيذى .

ض - ١٦) تلك الظروف الستة حتماً ستقود إلى الفشل . ويجب على كل مدير أن يبذل أقصى ما بوسعه كى يتجنبها .

ض - ١٧) كما يجب على المدير الماهر أن يدرك حقيقة الموقف التنافسى الذى يواجهه . فيدرك متطلبات عملائه، ومنافسيه ونفسه، وحقيقة جميع الجوانب التى يواجهها، مما يساعده على تحقيق النصر . فعليه أن يحاول تقدير صعوبة إتخاذ الخيارات البديلة والموارد التى تتطلبها . ثم يقوم بتقييم العوامل التى تحتاج إلى إهتمامه الفورى والتى يمكن التعامل معها فيما بعد . وعليه أن يدرك نقاط القوة والضعف وقدرة جميع العناصر المشتركة بالموقف - سواءاً من جانبه لأنه يبذل ما فى وسعه كى يتعرف على جميع هذه الأشياء ويطبق خبرته كى يحسن إستغلال الفرص المتاحة أمامه .

ض - ١٨) فإذا وجد المدير عدة إحتتمالات للنجاح، فعليه أن يستمر فى التقدم حتى ولو كان مستشاريه ينظرون إلى الأمر بشكل مختلف . أما إذا وجد أن هناك إحتتمالات للفشل ، فعليه أن يتوقف على الفور ولو اختلف مع آراء مستشاريه .

ض - ١٩) إذا كان المدير التنفيذى يحاول الدخول فى المنافسة نون أن يبحث عن المجد الشخصى ؛ بمعنى أن يتصرف نون أن يتجنب المسئولية ، ويكون هدفه الوحيد هو مصلحة عملائه ومؤسسته ، فهو يعتبر بذلك من أهم موارد الشركة وأصولها .

ض - ٢٠) حاول أن تعامل موظفيك وكأنهم أسرتك وسوف يبذلون أقصى ما لديهم من أجلك . عاملهم وكأنهم أصدقائك المقربين وسوف تكسب ولاهم .

ض - ٢١) ولكن إذا بالغت في حُسن معاملتهم لدرجة أنك فقدت السيطرة عليهم وإجبارهم على طاعة أوامرك، فقد يبدو الأمر وكأنك أفسدت طفلك المدلل، وفي هذه الحالة فلن تجد منهم الكفاءة المتوقعة .

ض - ٢٢) عندما تقرر متى تبدأ في التصرف عليك أن تتبع الإرشادات التالية :

إذا كانت مجموعة العمل تملك الموارد الكافية للنجاح، ولكن لاتعرف ما إذا كان المنافس سهل المنال أم لا، فهذا الموقف يعنى أن فرصة النجاح ٥٠٪ عند هذه النقطة .

ض - ٢٣) إذا كنت تعلم أن منافسك سهل المنال، ولكن لاتعرف ما إذا كانت مجموعة العمل تملك الموارد الكافية أم لا . فإن فرصة النجاح عند هذه النقطة أيضاً ٥٠٪ .

ض - ٢٤) أما إذا كنت تعلم أن منافسك سهل المنال، ومجموعتك تملك الموارد الكافية للنجاح، ولكن لاتعرف ما إذا كان الموقف التنافسي يسمح لك بالنجاح أم لا، فإن فرصة النجاح عند هذه النقطة أيضاً ٥٠٪ .

ض - ٢٥) ولهذا، فإن النجاح يتحقق فقط عندما يكون المدير على علم تام بالموقف المناسب للتقدم ، وانه لا داعى للإنسحاب لأى سبب .

ض - ٢٦) تعرف على منافسك وعلى نفسك ولن تخسر أبداً .

تعرف على موقفك التنافسي وعلى عملائك وعلى جميع عناصرك ،
وعندها سوف يكتمل نجاحك .

أرض المعركة

يقول سان تزو :

إن أرض المعركة هي التي تحدد متى تتقدم ومتى تنسحب . فإذا كان الموقف مشتتاً ، فمن الأفضل أن تتجنب القتال . وفي حالة عدم الإلتزام ، حاول أن تبقى جميع عناصر الجيش متقاربة ومتصلة ببعضها البعض . أما في الموقف التنافسي ، فلا تلجأ للهجوم . وفي الموقف السهل ، لاتكف عن المثابرة . أما في موقف التقاطع فحاول أن تجمع حلفائك . وفي الموقف الحرج ، إتخذ موقفاً هاماً . وفي موقف الحصار ، قم بإعاقه الطرق . أما في الموقف المميت ، فكن صريحاً مع الجيش وأخبره أن النجاة مستحيلة .

١١. ط. التوافق والسياسة الهجومية

ط - ١) إن التطبيق السليم لمبادئ السياسة الهجومية يتطلب تحليلاً دقيقاً للموقف التنافسي . فالموقف التنافسي يحدد نوع التوافق المطلوب للفوز . وكذلك يحدد متى ندافع ومتى نبدأ بالهجوم ، وكيف يمكننا توظيف مواردنا بالشكل الصحيح ؛ وما هو المسار الذي يجب أن نتخذه . هناك تسعة مواقف تنافسية مختلفة يجب أن نختبرها بدقة .

ط - ٢) عندما يحاول منافسك أن يحصل على موقعك بالسوق قبل أن تركز مواردك للدفاع عنه ، فهذا يعتبر موقفاً مشتتاً .

ط - ٣) إذا بدأت في التقدم نحو منطقة المنافس ، ولكن قمت بتوزيع بعض الموارد في هذه العملية ، فهذا موقفاً من عدم الإلتزام .

ط - ٤) تجنب القتال في المواقف المشتتة . وركز مواردك على مضاعفة قوتها . اترك المنافس متحفزاً حتى تصبح مستعداً . أما في موقف عدم الإلتزام ، فحاول أن توازن بين تدفق الموارد وبين الفوائد المتوقعة للنجاح كي تحافظ على المرونة التنافسية .

ط - ٥) إذا نجحت في اتخاذ موقفاً ربحياً بالسوق وكذلك الأمر بالنسبة لمنافسك ، فهذا يكون موقفاً متعارضاً (خلافياً) .

ط - ٦) إذا كان بإمكانك التقدم والتراجع بسهولة ، وكذلك الحال بالنسبة لمنافسك ، فهذا يكون موقفاً سهلاً .

ط - ٧) لا تحاول التقدم نحو منطقة القوة عند المنافس بموقف

●
التعارض . بل حاول الإقتراب من المنطقة الخفية ، بمعنى أنك تحاول الاستفادة قبل توزيع الموارد . أما بالموقف السهل ، فكن حذراً . فقد تُفاجأ بالهجوم من أى إتجاه ، وخطط للدفاع بدقة .

ط - ٨) إذا كان موقفك يتضمن عدة عناصر من العملاء ، ويسمح لك بالدخول إلى أسواق مختلفة تمثلها تلك العناصر ، فهذا هو موقف التقاطع .

ط - ٩) عندما تكون قد توغلت بعمق داخل منطقة أخرى واستنفذت قدراً كبيراً من الموارد فى هذا الأمر ، فهذا موقف حرج .

ط - ١٠) قم بتجميع مواردك بموقف التقاطع . وركز على مناطق الأسواق المزدهمة كى تتمكن من النفاذ إلى عدة قطاعات من العملاء . أما بالموقف الحرج ، فحاول أن تتخذ موقفاً قوياً أولاً . وتأكد من توافق موارد المؤسسة ، والموارد التكنولوجية ، والمادية كى تدعم هذا الموقع .

ط - ١١) عندما تضطر إلى تجاوز العقبات الخاصة بالمؤسسة أو العقبات التكنولوجية أو المادية قبل التقدم ، أو عندما تتواجد بعض الحواجز التى تحول بينك وبين العملاء . فهذا الموقف يعتبر مُغلقاً .

ط - ١٢) عندما تستمر فى توظيف الموارد كى تؤثر على العملاء ولايمكنك الإنسحاب دون خسائر، ولكن هناك بعض المنافسين قد نجحوا فى الإحتيال على موقعك بالسوق، فهذا الموقف يعتبر حصاراً .

ط - ١٣) عندما يصبح السبيل الوحيد أمامك للفوز السريع هو الدخول فى التحدى مع المنافسين ، ولكنه سوف يزول إذا تقهقرت أو هزمت ، فهذا موقفاً مميتاً .

ط - ١٤) حاول أن تنسحب سريعاً من الموقف المغلق . وركز على نقاط الضعف والعقبات وتغلب عليها . أما في موقف الحصار، فحاول أن تعوق قدرة منافسك على المناورة عن طريق الحد من الوصول إلى عملائك أو إلى موقعك بالسوق .

وفي نفس الوقت ، ضع خطة للخروج من هذا الفخ ونفذها .

وأما في الموقف المميت ، فحاول أن تواجه حقيقة هامة وهي استحالة البقاء . تقدم بسرعة وقم بتوزيع مواردك قدر المستطاع من أجل الفوز ثم الهرب . والخيار البديل هو الموت البطيء ولكنه موت محقق .

يقول سان تزو :

إن مهمة القائد العام هي تجميع القوات ووضعهم في موقف الخطر. فحاول أن تقود قواتك بالأفعال وليس بالكلمات. فالقائد الكفء يشبه في تصرفه رد الفعل المتزامن للثعبان . وهذا النوع من الثعابين يعيش في جبال تشانج ، فإذا تعرض رأسه للخطر، فيبدأ بمهاجمة عدوه بحركة سريعة من ذيله . وإذا تعرض ذيله للخطر فيهاجم برأسه وهكذا. أما إذا تعرض جسمه للخطر فيهاجم برأسه وذيله في أن واحد .

وبالمثل ، فإن هدف القيادة الحكيمة هو أن يفكر الجنود ويقاثلون كفريق واحد .

ط - ١٥) عند التعامل مع المواجهات التنافسية ، لابد وأن يحرص المدير البارع على إعاقة المنافسين عن عملية الدفاع على جميع الجبهات الخاصة بموقعهم في السوق . وكذلك إعاقتهم عن عملية التنسيق في استخدام الموارد ، ودعم العناصر الضعيفة بالمؤسسة ، وترك جبهتهم الدفاعية مفتوحة للهجوم . بالإضافة إلى إعاقة قنوات التواصل بين المنافسين وعملائهم .

ط - ١٦) عندما يقوم المنافس بتوزيع موارده بتحفظ ، فإن المدير الماهر مهمته هي أن يحول دون تركيزها . أما إذا كانت موارد المنافس مركزة ، فعلى المدير أن يتجه نحو المناطق المكشوفة .

ط - ١٧) إن المدير الماهر يحرص على استخدام الموارد للتقدم عندما تسهم في زيادة الأرباح ، أما إذا لم تكن ربحية فبإمكانه ان يتوقف عن ذلك .

ط - ١٨) ويمكنك أن تتساعل عند هذه النقطة : وكيف لي أن أتغلب على منافس جيد الإعداد والإدارة عند المواجهة ؟ الإجابة هي : حاول أن تأتي بشئ يريده المنافس ، عندئذ سوف يذعن لرغباتك .

ط - ١٩) إن التوافق والفعال السريع يعتبر العامل الأساسي في نجاح الأنشطة التنافسية . فلا بد أن تستفيد من الفرص المتاحة أمامك قبل أن يأتي منافسك . وحاول أن تستغل افتقاره إلى الإستعداد والمرونة .

ط - ٢٠) تتجح المواجهات التنافسية بوجه عام فقط إذا التزم الأفراد بالخطط والأهداف الموضوعه.. فعندما يتوافر الإلتزام ، فالكل يعمل من أجل هدف واحد، ولا يمكن التصدى لهم أو الهجوم عليهم .

فالطبيعة البشرية تجعل الإنسان يبذل أقصى جهده في الوصول إلى أي هدف يلتزم به . ولهذا حاول أن تضع مؤسستك في موقف

بحيث لا يكون لهم الخيار إلا الإلتزام بأهدافك، وسوف يتحقق النجاح بصورة منقطعة النظير .

ط - ٢١) عندما تنتقل إلى إحدى الأسواق ، قم بدراسة الوسائل المختلفة التى يستخدمها منافسك. إستعن بتاريخه فى وضع الخطط ، والنجاحات والمحاولات الفاشلة كى تتجنب الوقوع فى نفس الأخطاء .

ط - ٢٢) كن حريصاً على صحة موظفيك ، واحتفظ بطاقتهم للمهام الخطيرة . إحترم مبادئهم ، ولا ترهقهم بالإجراءات التى لا حاجة لها. وضع خطة محكمة للإستفادة من مواردك البشرية . وبهذه الطريقة سوف تصبح مستعداً للتوافق مع أى تغيرات فى الظروف ، ويمكنك الإستفادة من الفرص غير المتوقعة .

ط - ٢٣) قم بقيادة مؤسستك حيث تريد واجعل من نفسك خير مثال وقدوة . لاتترك لموظفيك عدة خيارات - فإما تحقيق هدفك أو الفشل . فإذا كان الخيار الوحيد هو الفشل فلن يصبح هناك جدوى من البذل والعطاء من أجل النجاح. فعندما يلتزم الموظفون بالخطط والأهداف التى وضعتها فلن يصبح هناك خوف من الفشل ، وسوف يسيطر عليهم الهدوء والتفكير فقط فى النجاح عند التركيز على الهدف العام والإنشغال بالعمل .

ط - ٢٤) أحياناً يؤدي الإلتزام إلى ظهور بعض الأشارات للتغيير . فالكل يتبع الخطط والإتجاه العام نون إجبار، ويعمل بجد ومثابرة نون أى وعود أو ضمانات .

ط - ٢٥) عند الإعلان عن مبادرة تنافسية ضخمة ، قد يشعر بعض الموظفين المترزمين بالتشكك من النتائج ، وذلك لأنهم يدركون مدى الجهد المطلوب لتحقيق النجاح فى مثل هذه المبادرة .

ط - ٢٦) ولكن إذا وجدوا أن مستوى الأداء هو الذى يحدد

سمعتهم ومدى تقدمهم ، فسوف يتجاوزوا كل التوقعات حيث يجب عليهم الإلتزام .

ط - (٢٧) قد تتساءل " كيف يمكن للموظفين في مؤسستي الإلتزام والتعاون ؟ " والإجابة هي : إنه يجب عليك إجبارهم على تبني هدف عام.. فمن الطبيعي أن يختلف الموظفون في الرأى بأى مؤسسة، وذلك لإظهار التفوق على بعضهم البعض . ولكن حاول أن تضعهم في سفينة واحدة تتقاذفها الأمواج ، وسوف تجد أن الجميع يتعاون لمساعدة بعضهم البعض في النجاة ، لأن مصيرهم واحد .

ط - (٢٨) عندما تبدأ في الأنشطة التنافسية بجدية، فلا يمكنك عندئذ الإعتقاد على مؤسسة ضخمة أو تمويل كبير من أجل تحقيق النجاح . فالنجاح مرتبط فقط بالأفراد (الموارد البشرية) .

ط - (٢٩) وهدف القيادة الحكيمة هو أن تتمكن من جمع فرق العمل لتحقيق النتائج المطلوبة . وإدراك الموقف التنافسى سوف يساعد في كشف طريقة بناء العناصر القوية والضعيفة ، الفعالة والأقل فاعلية بالمؤسسة ، حتى يتعاون الجميع في تنفيذ الخطة الموضوعية .

ط - (٣٠) إن التعاون يعتبر من أهم العناصر الأساسية لنجاح المؤسسة . والمدير الماهر هو من يستطيع أن يخلق نوعاً من النظام ومن خلال الإلتزام . ولهذا يمكنه أن يقود المؤسسة بأكملها وكأنها شخص واحد. وينجح في هذا الأمر عن طريق توصيل المفاهيم الأساسية لخطة العمل إلى العناصر الصحيحة من الموظفين والمديرين بإصدار الأوامر الواضحة والمباشرة .

ط - (٣١) ولهذا فهو لايسمح لكل شخص بالمؤسسة أن يكون على علم بجميع تفاصيل خطته (للعمل) ، حتى لايحاول أحدهم إنذار المنافس بما يحدث في المؤسسة.

ط - ٣٢) كما أنه يحبط التكهنات ويقضى على الشائعات التي قد تنتشر بين طبقة الموظفين والعملاء . وبهذه الطريقة يمكنه التحكم فى معدل التركيز ، ويخفض من الآثار السلبية على المبادئ والأخلاقيات .

ط - ٣٣) قد يقوم بتغيير إتجاهه والوسائل المستخدمة أثناء عملية التنفيذ . بهذه الطريقة ، يكون من الصعب التنبؤ بإتجاهه وتصرفاته ، وبالتالي من الصعب أن يحاول المنافس التكيف معها .

ط - ٣٤) بالإضافة إلى أنه يقوم بتعديل موقعه ويستخدم السياسات المباشرة . وبهذه الطريقة ، لن يدرك المنافس المنظور العام لخطته حتى يواجهها بالفعل .

ط - ٣٥) إن مهمة المدير فى قيادة المواجهة التنافسية تتلخص فى جمع مصادره معاً وتوظيفها لنجاح أهدافه .

ط - ٣٦) لابد وأن يضع مؤسسته فى موقع معين . حيث أن هذا يدفع العاملين إلى أعلى مستويات الأداء وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الربح . ولابد أن يجعل الإختيار بين التوسط والإمتياز يماثل الإختيار بين الخسارة والمكسب . فيدفع بالعاملين للأمام ثم يحرق جميع الجسور من ورائهم . بهذه الطريقة يصبح لا مفر من الإلتزام والولاء .

ط - ٣٧) ويقود العاملين إلى أعلى درجات التوقعات مع الوعود بالمكافآت والتقدير ، وعندما يرى أنهم قد نجحوا فى بلوغ معدلات الأداء المطلوبة للنجاح ، فعليه أن يحرص على هذا المستوى نون تراجع .

ط - ٣٨) وعلى الرغم من أن الموظفين قد يقفوا عاجزين أمام إدراك تفاصيل الوسائل والتطبيقات المستخدمة فى تحركاته ، إلا أنهم يحرصون دائماً على طاعة المدير فيما يختص بمستوى الأداء .

ط - ٣٩) لا تعتمد على العناصر التي لا ترغب في مواجهة الصعوبات التي تتميز بها الأنشطة التنافسية .

فمن يفتقر إلى الخبرة في التكيف مع الفرص والعقبات غالباً لا يمتلك القدرة على قيادة المؤسسة . ومن لا يمكنه التحلي بالمرونة، فلن يستطيع الاستفادة من نقاط الضعف عند المنافسين ، أو الإستجابة للتغير في الظروف المحيطة (التنافسية). أما من يجهل أساليب المناورة عند المفاجآت فغالباً لن يتمكن من التغلب على التهديدات أو الاستفادة من المميزات والفرص المتاحة.

ط - ٤٠) عندما ينتقل المدير الماهر إلى منطقة المنافس ، فهو يفرض إراداته ، ولا يسمح لمنافسه بأن يتلقى المساعدة أياً كانت ، بمعنى أنه لا يسمح له بالإعتماد على الآخرين أو الحصول على الدعم .

ط - ٤١) إن المدير الماهر لا يعتمد على الحكمة الزائفة أو الشائعات . فهو يسعى دائماً لاكتشاف الحقيقة . وإهتمامه الوحيد هو الحصول على المعلومات المناسبة ، الدقيقة والصحيحة ، وفي الوقت المناسب .

ط - ٤٢) عندما تتولى قيادة بعض الأشخاص ، عليك أن تعدهم بمكافأة مجزية لم تحدث من قبل . ضع الخطط التي لا تتبع بهذه الطريقة ، يمكن للآخرين تبني رؤيتك بإخلاص . عندئذ بإمكانك قيادة المؤسسة بأكملها وكأنها شخص واحد .

ط - ٤٣) حاول أن تصنع من نفسك مثلاً يحتذى به بالفعل، لا بالكلمات . قم بتقوية الحافز عند الآخرين من منطلق المنفعة الشخصية. ولا تحاول أن تركز على المخاطر والجوانب السلبية. ضعهم في موقف الإختيار بين الإلتزام أو الخسارة . ولا يوجد حل وسط ، أو أداء عادي ، أو نتائج بالكاد مقبولة. عندما يواجه العاملون مثل هذا الخيار، سوف يجربوا في انفسهم القوة والقدرة على تحقيق النصر .

ط - ٤٤) من المهام الأساسية التي تقع على عاتق المدير الماهر تشكيل الظروف المحيطة بحيث تتوافق مع نقاط قوتك وتقلل من نقاط ضعفك . حاول في البداية أن تدعى أنك تتمشى مع خطط منافسك .

ط - ٤٥) دع منافسك يعتقد أنه من السهل قيادتك إلى الاتجاه الذي حدده لك . بهذه الطريقة ، يمكنك تنفيذ مناوراتك بحرص متخفياً وراء ستار الخديعة والمفاجئة.

ط - ٤٦) منذ اللحظة الأولى لبداية المواجهة التنافسية ، حاول أن تحافظ على الإلتزام الصارم . وقم بنشر ماتراه مناسباً فقط . ثم تصرف فورياً عندما تملك السلطة للتصرف .

ط - ٤٧) عندما يُظهر المنافس ضعفه ، فحاول أن تتصرف بسرعة كي تستفيد من هذا الموقف . إستغل المبادرة ، وبدل الأنوار حتى تتحكم في أفعاله .

ط - ٤٨) طور سياستك وفقاً للفرص المتاحة أمامك من قبل منافسك . ضع نفسك في الموقف الذي يحقق لك الفائدة .

ط - ٤٩) إذا ، ابدأ الأنشطة التنافسية في هدوء وسرية . عندما يكشف منافسك عن مواطن ضعفه ، تحرك بسرعة .

وبهذه الطريقة لن يتمكن منافسك من استعادة اتزانه وسيصبح النجاح حليفك .

الهجوم المتعمد

يقول سان تزو :

هناك خمسة أهداف يمكن تحقيقها من خلال الهجوم بالنار: أولاً : حرق بعض الأشخاص ، ثانياً : حرق المؤن والموارد ، ثالثاً : حرق المعدات، رابعاً : حرق الأسلحة ، خامساً : حرق الحيوانات المستخدمة في النقل . لا بد من توافر المواد المستخدمة في إشعال الحريق قبل البدء فيها . إن إشعال الحرائق له فصول مفضلة - وذلك عندما يكون المناخ جافاً وترتفع حرارة الجو والرياح تساعد على إنتشار النيران . كما يمكن إستخدام قوة المياه في الهجوم . ولكن إستخدام النيران يعتبر أكثر قوة . فالمياه يمكنها تقسيم أو عزل قوات العدو ، أما النيران فتدمرها بالكامل .

١٢. ظ - تدمير السمعة

ظ - ١) إن تدمير سمعة المنافس تعتبر من الأنواع المضللة للعملية التنافسية ، ولكنها فعالة للغاية . وهناك خمسة مناطق يمكن التركيز عليها عند الهجوم على سمعة المنافس : العلاقات الشخصية ، الماضي الشخصي ، الأداء الفردي ، المعاونين والمساعدين ، ووسائل العملية (التنافسية) .

ظ - ٢) لا بد وأن تكون لمنافسك بعض نقاط الضعف القابلة للتصديق في مناطق معينة . ويجب عليك أن تكشفها أولاً ، ثم تحاول أن تضخم من قدرها ، وتعمل على نشرها كي تنجح في تدمير سمعة منافسك .

ظ - ٣) علاوة على أن الشائعات والفضائح المستخدمة في تشويه السمعة لا بد وأن تكون تحت تصرفك قبل أن تبدأ في نشرها .

ظ - ٤) إن فاعلية الحملات الموجهة لتشويه سمعة المنافس تعتمد على البيئة السياسية والثقافية في الوقت نفسه . فالتيارات السياسية والثقافية لا بد وأن تحمل الأخبار السيئة مقرؤه كي تنتشر آثارها المدمرة على أوسع نطاق .

ظ - ٥) إن أفضل توقيت لتشويه سمعة أي منافس هي عندما يواجه صعوبات أخرى لا بد من التعامل معها . فسوف تصبح الشائعات قابلة للتصديق من قبل عملائه لأنها هي التفسير الوحيد لما يمر به من صعوبات ، وسيصبح كبش الفداء المنتظر .

ظ - ٦) عند التخطيط للحملة ، حاول أن تبحث بالمناطق الخمسة عن النقاط الأكثر ضعفاً ، ثم ركز إهتمامك عليها . ثم ابدأ الهجوم كي تكشف ، وتضخم ، وتنتشر تلك النقاط .

ظ - ٧) الخطوة الأولى هي إحداث كارثة قابلة للتصديق لدى عملاء المنافس وأهم عناصره . وهذه هي الوسيلة الأكثر فاعلية . لأنك تحرمه من الدعم والمساعدة التي يلقاها من تلك العناصر . فإذا تشكك العملاء أو تلك العناصر في هذه الشائعات ، حاول أن تبحث عن غيرهم ؛ ممن يكون ولائهم أقل للمنافس ، وحتماً سوف تؤثر عليهم هذه المرة . وإذا أتت خطتك في هدم الثقة ثمارها ، فاتبعها بخطة أكثر شراسة . أما إذا لم تستطع إحداث كارثة بين عملائه وعناصره التي تدين له بالولاء، وتمكن المنافس من الإحتفاظ بهدونه . فلا تحاول أن تواصل هجومك بقوة.

ظ - ٨) وبدلاً من ذلك ، دع الأمور تتطور بشكل هادئ . وحاول أن تسيء إليه قدر المستطاع وانتظر . ثم قم بتأجيل هجومك حتى يضعف الدعم الذي يحصل عليه ثم إضغط بقوة .

ظ - ٩) في بعض الأحيان يصعب تحديد أفضل وسيلة لتشويه سمعة المنافس . فإذا وجدت أن تشويه سمعة المنافس هي أفضل طريقة للهجوم ، فابدأ بالهجوم من أى منطقة وراقب ردود أفعاله . فقد يضطر منافسك إلى كشف نقاط الضعف لديه تحت تأثير الضغط الذي أحدثه هجومك .

ظ - ١٠) إن محاولة تشويه سمعة منافسك تعتبر من أخطر الأمور . فبعد أن تبدأ في حملتك المدمرة ، تأكد أنك في أمان .

ظ - ١١) بعد ان تسير التيارات السياسية والثقافية في إتجاه معين ، فمن الأرجح أنها سوف تتغير فيما بعد . كن مستعداً لتعديل

خطتك أو إنهاء الحملة إذا أصبح التيار والزمن ضدك .

ظ - ١٢) لابد أن يكون المدير على علم بالأهداف الخمسة في حملته للهجوم على سمعة منافسه . وعليه أن يكون مستعداً للدفاع عن نفسه أو يهاجم الآخرين تبعاً للموقف السياسى .

ظ - ١٣) إن تشويه سمعة منافسك يعتبر وسيلة دائمة للتغلب عليه . أما الوسائل الأخرى فتتطلب الكثير من الموارد ، وحتى إذا أثبتت نجاحاً فقد لا يكون دائماً (مستمراً) .

يقول سان تزو :

لا تحاول أن تهاجم عدوك إلا إذا كنت موقناً من تحقيق الفائدة من هذا الأمر. فلا تستنفذ مواردك إلا إذا كان هناك مكاسب من وراء ذلك . ولا تبدأ بالحرب إلا إذا شعرت بالخطر يقترب .

فلا يجب أن يسير الجيش إلى القتال بسبب رغبة الحاكم أو غضبه .. فالقائد البارع لا يورط جيشه في الحرب ويبدأ بالهجوم على عدوه لمجرد رغبته في ذلك أو إرضاءً لموجة من الغضب . تحرك عندما تصبح النتائج مربحة ، وتوقف إذا لم تكن أية فائدة من وراء ذلك . ولذلك ، فإن الحاكم المستنير هو الفطن ، والقائد العظيم هو الحذر .. وبهذه الطريقة يمكنك الحفاظ على وضعك في أمان .

●

ظ - ١٤) على الصعيد الآخر، قد يكلفك الهجوم على سمعة منافسك بعض الكلمات المناسبة في المكان الصحيح. والأهم ، أن السمعة المشوهة لا يمكن إصلاحها مرة أخرى .

ظ - ١٥) قد تنجح في التغلب على منافسك ولكن لسوء الحظ نون أن تحقق مكاسب من وراء ذلك . فالمنافسة من أجل التحدي فقط أمر غير مُجدي ويعتبر مضيعة للوقت والجهد وبلا مقابل .

ظ - ١٦) ولهذا، فإن المدير الماهر لا بد وأن يحرص على تقييم الفوائد التي سوف تعود عليه من جراء الدخول في مواجهة تنافسية. فعندما يرى أن ذلك يعتبر لصالحه فعليه أن يحارب كي يفوز في النهاية .

ظ - ١٧) لالتجأ إلى الهجوم إلا إذا كان ذلك سوف يعود عليك بالفائدة . فلاتستنفذ مواردك إلا إذا كانت هناك مكاسب من وراء ذلك . ولا تتصرف بشراسة إلا إذا شعرت بالخطر يقترب .

ظ - ١٨) لا يجب أن يدخل المدير في منافسة إرضاءاً لموجة من الغضب أو تحقيقاً لرغباته . تحرك إذا كان الأمر مجدياً، وتوقف إذا لم تكن هناك فائدة تجنيها . فبمرور الزمن قد تتغير المشاعر والرغبات وتصبح أكثر عقلانية، أما ثورة الغضب فسوف تهدأ . ولكن لن يكفي الوقت لتعويض الموارد التي فقدت في إحدى المغامرات أو الفرص بدافع المشاعر .

ظ - ١٩) ولهذا ، يجب على المدير البارع التصرف بهدوء وحذر . وبهذه الطريقة سوف يساهم في تقليل نقاط ضعفه ، والحفاظ على سمعته ، وقوته وأيضاً موارده .



إستخدام الجواسيس

يقول سان تزو :

ليس من الحكمة أن يكون القائد حريصاً على تحقيق الشهرة والثروة من خلال الحرب دون أن يرغب في إنفاق الأموال مقابل الحصول على المعلومات المفيدة عن العدو.

فالحاكم المستنير والقائد الكفء يحققان النصر، والنجاح ، التوفيق على الآخرين، حيث تتوافر لديهما المعلومات المسبقة. فعملية التجسس الناجحة تعتمد أساساً على الخبرة الشخصية بالعدو. وهناك خمسة أنواع رئيسية للتجسس : التجسس المحلى ، التجسس الداخلى ، التجسس المضاد ، التجسس المضلل ، التجسس المستمر.

١٣- ش- جمع الجواسيس

ش - ١) إن إستثمار الموارد للبدء فى إحدى المواجهات التنافسية يحول تلك الموارد عن الإستخدامات البديلة . فإذا وجهت القوة المادية والبشرية نحو موقف معين ، فلا يمكن إستخدامها فى آخر .

ش - ٢) قد تستمر المواجهات التنافسية لعدة سنوات ، بينما يحاول المشاركون المناورة للإحتفاظ بمواقعهم أمام منافسيهم. والسبب الرئيسى فى مهارة المدير ونجاحه وتفوقه على منافسيه هو حرصه على تلقى المعلومات بصورة مسبقة، بمعنى أنه يكون على دراية بأهداف منافسيه، وموارده، وأنشطته. كما أنه يدرك متطلبات العملاء المستهدفين . وأخيراً ، يحاول أن يُربك منافسه ويُضللّه بالمعلومات الزائفة عن ظروفه ونواياه .

ش - ٣) إن المعلومات المسبقة وعملية التجسس لاتأتى نتيجة بعض التكهّنات أو التوقعات . ولاتأتى عن طريق دراسة الأحداث وتفسير البيانات من بعيد . فالتجسس الفعال يأتى نتيجة الإحتكاك المباشر والخبرة الشخصية بالمنافس والسوق .

ش - ٤) هناك هدفين أساسيين لعملية التجسس . الهدف الأول هو الحصول على المعلومات المستمرة الدقيقة عن أهداف، وموارد وأنشطة المنافس. أما الهدف الثانى فهو إقحام بعض المعلومات الزائفة المضللة عن أهدافك ومواردك ، وأنشطتك. ويمكنك الحصول على المعلومات ونشرها من خلال عدة قنوات ووسائل مختلفة. ويمكن تقسيم تلك القنوات والوسائل إلى أربعة مجموعات أساسية : المصادر العامة ،

التجسس الداخلي ، التجسس المضاد ، والعملاء السريين .

ش - ٥) ولا يمكن لأي شخص أن يتوصل إلى كيفية حصولك على المعلومات أو كيفية إنتقالها إذا نجحت في الجمع بين العناصر المختلفة لتلك المجموعات الأربعة للتجسس. فتخلق شبكة معلومات قوية ولكن خفية . تلك الشبكة تعتبر من أهم أسلحة المدير البارع .

ش - ٦) إن المصادر العامة للتجسس هي تلك التي يمكن الوصول إليها بسهولة في معظم المواقف المختلفة. وتلك المصادر تتضمن مثلاً ، الإعلانات التجارية ، المجالات العلمية ، مندوبي المبيعات ، الإعلان وبعض الشخصيات التي تتقابل معها بالمؤتمرات، بالإضافة إلى أن المصادر العامة للمعلومات تعتبر قنوات جيدة لتوصيل المعلومات الزائفة والمستخدمة في تضليل المنافس . ولكن عليك أن تستخدمها بحرص ، وإحذر أن تضلل نفسك بالشائعات وإدعاء الحكمة الزائفة .

ش - ٧) إن التجسس الداخلي مصدره يكون من داخل بيئة المنافس نفسه فمن يعملون معه أو حتى عملائه المقربين ، ومن لديهم الحق في معرفة أهم المعلومات عنه . تلك العناصر قد تكون المديرين والخبراء الفنيين ، أو حتى الموظفين العاديين ، وخاصة بالشركات الصغرى حيث الرقابة أضعف في إنتقال المعلومات .

ش - ٨) أما التجسس المضاد فيستخدم عناصر المنافس نفسه ، بمعنى أن العناصر التي تقوم بالتجسس لحساب المنافس سواءً من الداخل أو من الخارج تعمل لصالحك . فعندما تتعرف على تلك العناصر وتسخرها لخدمتك ، سوف تصبح من أهم الأسلحة المضادة التي تمتلكها (عملائك) .

ش - ٩) وتذكر أن منافسك يستخدم التجسس المضاد أيضاً. فبعض المعلومات التي تحصل عليها يكون مصدرها عميل مضاد لـ

شك . فعندما تكتشف عميل مضاد حاول أن تستخدمه لصالحك .
فتعطيه معلومات خاطئة كي يقوم بنقلها للمنافس . ويمكن للعميل
المضاد أن يحافظ على مصداقيته طالما لم يتم اكتشاف حقيقته .

ش - ١٠) أما العميل السرى فيعمل لدى المنافسين أو العناصر
الأخرى (الموردين ، أصحاب الأسهم) ولكنه يتلقى راتبه من الطرف
الأخر .

ش - ١١) فمن أهم الأنشطة التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات
جمع ونشر المعلومات بطريقة فعالة . فمن يستحق المكافئة أكثر من
مصادر المعلومات القيمة . ولاشئ أكثر سرية من أنشطة التجسس .

ش - ١٢) إن الإستخدام الفعال لعملية التجسس يتطلب الحكم
السليم والمناورة الذكية الغامضة . فقط المدير البارع هو من يستطيع
التعامل مع الناس واستخدمهم لصالحه ، فيحقق النجاح المؤكد .

ش - ١٣) إن تأثير عملية التجسس يكون شاملاً، وعالياً بحيث
لا يوجد أى نشاط لا يمكن إستغلاله و الإستفادة منه .

ش - ١٤) ولكن لا بد من الحفاظ على السرية التامة فى عملية
التجسس . فإذا تم كشف الوسائل المستخدمة فى جمع أو نشر
المعلومات ، فسوف ينهار كل شئ .

ش - ١٥) من المهم أن تكون على علم بجميع التفاصيل المتعلقة
بالمديرين ، ومساعدتهم ، ومستشاريهم وحتى أسماء سائقيهم مهما
كان نوع التخطيط للمواجهة التنافسية أو سمعة المنافس التي يتم
تدميرها . فلا بد أن يعمل العملاء السريين على توفير مثل تلك
المعلومات و عليك أن تحسن إستخدامها .

ش - ١٦) إن أهم المعلومات تأتي عن طريق تحويل عملاء المنافس
لصالحك . فعندما تحدد تلك الشخصيات عليك إغراهم بشتى الوسائل

بالأموال ، بالإرشادات والحماية. وبهذه الطريقة، سوف تكسب قنوات إتصال هامة داخل شبكة التجسس المضاد .

ش - ١٧) إن التجسس المضاد هو المفتاح . فالشبكة الفعالة تمنحنا القدرة على تقييم المعلومات التي توفرها القنوات الأخرى .

ش - ١٨) كما أن التجسس المضاد يسمح لنا بتحديد فاعلية نقل المعلومات المضللة للمنافس .

ش - ١٩) كما أن هذا النوع من التجسس (المضاد) يسمح لنا بإعداد السياسة الفعالة في التعيين، تحديد المراكز الوظيفية ، وحماية العملاء السريين . فمن خلال التجسس المضاد يمكننا إكتشاف أين وكيف تتعرض شبكة التجسس الخاصة بنا للخطر .

ش - ٢٠) لابد وأن يكون المدير الماهر على دراية بجميع المفاهيم المتعلقة بأنشطة التجسس . ولابد أن يدرك أن التجسس المضاد يعتبر من أهم العناصر المحددة للنجاح في المواجهات التنافسية ، وأن النتائج مجزية للغاية .

ش - ٢١) إن موجات النجاح والفشل التي يمر بها المديرين والمؤسسات على مر السنوات غالباً ماتكون نتيجة مباشرة للإستخدام الفعال لعملية التجسس . ولا يمكننا أن نغفل أهميتها .

ش - ٢٢) ولهذا فإن المدير الماهر يلجأ إلى توظيف العناصر المتميزة في إستخدام شبكات التجسس الخاصة بها فقط . فمن خلال تلك العناصر (هؤلاء الأشخاص) يمكنهم (المديرين) تحقيق التقدم والربح . فالتجسس هو حجر الأساس لنجاح العملية التنافسية .

تم بحمد الله

الفهرس

مبادئ سان تزو :

ملخص

- ١ - تعلم القتال
- ٢ - افتح الطريق
- ٢ - افعل الصواب
- ٤ - اعرف الحقائق
- ٥ - توقع الاسوأ
- ٦ - اغتتم الفرصة
- ٧ - احرق الجسور
- ٨ - اتقن عمك
- ٩ - استجمع قواك
- ١٠ - دعهم يتكهنون

١ - تعلم القتال : إن المنافسة أمر محقق في الحياة فهي توجد في معظم المجالات . وينصح سان تزو بأننا لا يمكننا أن نتعلم كل شيء عن كيفية المنافسة . وعلى الصعيد الآخر ، فهو يحذر من المنافسة لذاتها . فاستغلال المنافسة لمجرد تحقيق الفوز وإثبات الذات دون أي مكاسب يعتبر مخاطرة كبيرة .

فيجب علينا الدخول في المنافسة عندما نريد الحصول على فائدة معينة وعندما تكون في وضع حرج أو خطير . وعلينا أيضاً أن نسيطر على مشاعرنا بالمواجهات التنافسية ولا نسمح بأي انقلات في تصرفاتنا . فالمشاعر تخفي العقلانية وتدمر الإيجابية وكلاهما ضروري للنجاح في المنافسات . وفقدان السيطرة يصيب الإنسان بالعجز وكأنما فقد أهم أسلحته في الحرب .

٢ - إفتح الطريق : يخبرنا سان تزو أن القيادة وحدها هي التي تحدد النجاح ، وهي من أهم موضوعات إدارة الأعمال في وقتنا الحالي . وكذلك كان الحال في الصين القديمة . فما هو تعريفه للقيادة ؟ كان كونفوشيوس - والذي عاش في نفس الفترة - يدرس الكثير عن فنون القيادة : وكان يؤمن بأن القيادة الفعالة تأتي من خلال سبعة مواصفات هي : الإلتزام الشخصي ، الهدف ، الإنجاز ، المسئولية ، الخبرة والمعرفة ، التعاون ، المثال . وأمثال هؤلاء القادة (الإسكندر ، القيصر ، السيد المسيح ، لينكلن ، جرانت وغيرهم) .

- الإلتزام الشخصي : ويعنى أن القائد يضع لنفسه مجموعة من القواعد المناسبة له ومقبولة من جميع عناصره . فلا يحتاج إلى محفز خارجي كي يضمن مستوى الأداء .

الهدف : ويعنى أن القائد يعمل كي يحقق بعض الاهداف الهامة لجميع عناصره (عملاء، موظفين ...) دون أن يقيد تلك الاهداف التركيز على الذات .
- الإنجاز : ويعنى أن القائد يحدد النتائج وفقاً لمتطلبات عملائه .

- المسئولية : وتعنى أن القائد يأخذ على عاتقه مسئولية النتائج التى تصدر عن قراراته وتصرفاته .

- المعرفة والخبرة : وتعنى أن القائد يبذل أقصى جهده كى يُحسّن قدراته وإبرائه .
- التعاون : ويعنى أن القائد يعمل بالتعاون مع عناصره لكى يصل إلى الأهداف المتفق عليها .

- المثال : ويعنى أن القائد يجعل من نفسه مثلاً يحتذى به من خلال جميع تصرفاته .

وقد ذكر لنا سان تزو أيضاً خمسة عيوب قد تقودنا إلى الفشل . وهى : الإهمال ، الخوف ، سيطرة المشاعر ، الغرور ، والتركيز على تحقيق الشهرة والشعبية .

٢- إفعال الصواب : إن جميع فوائد المنافسة تعتمد على المدير الفعال . والتخطيط يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية، ولكن الأفعال هى مصدر النجاح الحقيقى . فبدون التصرفات الفعالة، يعتبر التخطيط مجرد تدريب . وتؤكد النظريات الحديثة فى الإدارة أن الميل إلى الأفعال يُحسّن فرص النجاح .

ويؤكد سان تزو أن فائدة التنافس تاتى عندما نخلق فرص جيدة ثم نعمل على تحقيقها فى الوقت المناسب . وبمعنى آخر ، إن الذى يفوز فى النهاية هو من يحسن التصرف بطريقة صحيحة وفى الوقت المناسب تماماً .

ولكن يذكرنا أيضاً بضرورة السيطرة على رغباتنا والتحلّى بالصبر . ويعلمنا أننا سوف نصبح مسئولون عن الموقف الذى وضعنا به حيث لا يمكننا أن نهزم ، ولكن يجب على الآخرين خلق الفرصة للفوز . ولذلك علينا أن ننتظر قليلاً، فإذا أدركنا طريق الفوز فهذا لايعنى أننا سوف نفوز . فتحرك فقط عندما تكون هناك فائدة ستعود عليك من وراء ذلك وتوقف إذا لم يكن الأمر كذلك .

٤- إعرف الحقائق : يجب عليك أن تُحسن التعامل مع المعلومات كى تحقق النجاح . فالمعلومات هى مفتاح النجاح الحقيقى . ويؤكد سان تزو أن المعلومات أو الإفتقار إليها يحدد مدى إمكانية النجاح . فإذا توافرت المعلومات المناسبة فالنصر محقق . ويؤكد لنا أن هناك مفهومين للتعامل مع المعلومات . الأول هو جمع المعلومات لإصدار القرارات الصحيحة ، الثانى هو نقلها لكى تضلل منافسك بالمعلومات الزائفة . وفى كلا الحالتين ، لا بد وأن تتعرف على الحقائق وإلا ستفشل .

إن أفضل المعلومات تاتى من المصدر الرئيسى . فيشجعنا سان تزو على استخدام التجسس والعملاء السريين فى جمع ونقل المعلومات ويؤكد على أهمية ذلك . فجميع

المؤسسات والأفراد يمارسون عمليات التجسس بطريقة أو بأخرى . فالمؤسسات الناجحة تعطى هذه العمليات أهميتها الحقيقية وتستثمر فيها الكثير من الموارد كي تعود عليها بالفائدة .

ويحذرنا سان أيضاً من الإعتماد على الحكمة الزائفة . فهي مجرد تكهنات وإفتراضات غير مؤكدة وبون دليل ، وتقبل الأفكار المسيطرة على المجموعة . ويجب علينا الإعتماد على الحقائق المؤكدة فى تحقيق النجاح .

إن أغلب القرارات التى تتخذ بشأن الأنشطة التنافسية تتضمن عنصر التغيير وعدم التأكيد . فنحن لا نعرف كل شئ بالتأكيد ومع هذا علينا أن نصدر القرارات . ويخبرنا سان أن علينا أن نضع كل شئ فى الإعتبار ثم نصدر قراراتنا بميزان إمكانيةنا على تحقيق النجاح ، وعلينا أيضاً أن نقيم احتمالات النجاح قبل التصرف . فقد اعتمد المديرين المعاصرون على بعض التقنيات البسيطة ولكنها فى نفس الوقت فعالة فى تحديد مدى التغيير فى المعلومات . وقد ساهمت تلك التقنيات فى تحسين عملية إصدار القرارات . فالنجاح فى الحصول على المعلومات يعتمد على كيفية إستخدامها والإستفادة منها

٥ - توقع الأسوأ : يحذرنا سان تزو من الافتراض بأن المنافس لن يهاجمنا . بل يجب علينا أن نستعد لذلك بالدفاعات القوية والاستعداد للتغلب عليه . فإذا كنت تسعى للحصول على شئ معين وينافسك عليه شخص آخر فلا تفترض أنه لن يحاول الهجوم أولاً . فعليك أن تستعد لذلك .

ويحذرنا أيضاً بشأن تلك الإستعدادات فيقول : لاتحاول خلق المشاكل المعقدة إذا لم تكن تملك الموارد اللازمة . فالخطط المحكمة المتفوقة لاتغنى عن توافر إلى الموارد . فليس من الضرورى أن تمتلك أكبر عدد من الرجال أو الأموال كي تحقق النجاح . فلا بد وأن تراقب المنافس عن قرب وتركز مواردك على نقاط ضعفه . ومع هذا لاتحاول أن تقلل من شأنه أو تستهين بقدراته .

إنته إلى جميع تحركاته وخططه ، وتوقع الأسوأ كي تحقق النجاح

٦ - إغتنم الفرصة : إن هدف المنافسة هو الفوز السريع . فأهم عنصر هو السرعة . فحاول أن تفعل الأشياء بطريقة بسيطة بون تعقيد . فالوسائل البسيطة أكثر فاعلية وأقل تكلفة . فإذا لم تنجح فى ذلك ، فلا يزال لديك الوقت لتجربة شئ آخر .
وعليك أن تسبق بخطوة واحدة عن المنافس . فهذه الطريقة سوف تضطر المنافس للإستجابة لتصرفاتك كرد فعل .

فالسرية والإبتكار هما من أهم وسائل التقدم . نفذ خططك ببساطة وسوف تزيد من فرص نجاحك ، وخاصة إذا كان منافسك يؤمن بأن التعقيد هو طريق النجاح . فالتعقيد يستنفذ الكثير من الموارد والزمن . فالسياسات الناجحة تتجنب الوسائل الصعبة وتسعى للأبسط .

٧ - إحرق الجسور : عندما يتحد الأفراد على هدف واحد فلا توجد أى عقبات يمكن أن تعترض طريقهم . وينصح سان تزو فيقول : على القائد أن يضع نفسه ورجاله فى موقف الخطر . فإذا أدرك الأفراد أنهم فى خطر إذا لم يتحدوا مع بعضهم البعض ، فسوف يتعاونوا على الفور فى تحقيق الأهداف ويحافظوا على التزامهم وإخلاصهم للوصول إليها . فالقائد الناجح يدفع برجاله للأمام ثم يحرق الجسور من خلفهم .

إن مفتاح القيادة الحكيمة يتمثل فى التحفيز والإلتزام .

ويؤكد سان تزو أن تحفيز الأفراد يعتمد على الوعود بالربح والفائدة . فعندما تواجهك العقبات والتحديات ، حاول أن تركز الإهتمام بعملك وجميع عناصرك على فوائد النجاح . ولا تذكر المخاطر المتوقعة لأن ذلك من شأنه أن يثبط عزيمتهم . فقط وضع لهم الأهداف وعدهم بالمكافئات كى تحظى بإهتمامهم . وأحسن معاملتهم ، وامنحهم التدريب الجيد . فنجاح المؤسسة يعتمد على نجاح أفرادها .

٨ - إتقن عملك : يقول سان تزو أن هناك خطتين فى الحرب خطة متوقعة وخطة غير متوقعة . والقائد البارع هو من له القدرة على الجميع بينهما بناماً على متطلبات الموقف . ولكن الخطط غير المتوقعة هى التى تسهم فى تحقيق النجاح . فلا يمكن الإستعداد لها والوقوف أمامها بصورة مسبقة . فعنصر المفاجأة يصنع منك أسطورة لا يمكن هزيمتها ويحقق النجاح المؤكد .

وليس بالضرورة أن الخطط غير المتوقعة تكون معقدة أو صعبة .

فالجودة والبساطة يسهمان فى التغيير الشامل . والقدر الكبير من التحسينات قد يؤثر فى مستوى الأداء بشكل واضح . فالمدير البارع يدرك كيفية تشجيع الإبتكار وتطبيقه ، فهذا الأمر يمنحه موارد لا نهاية لها مما يدعم موقفه التنافسى .

٩ - إستجمع قواك : إن أسس النجاح هى : المؤسسة ، التدريب ، والإتصال . فإذا حرصت على تدريب العاملين تدريباً جيداً ، فسوف تتمكن من التحكم فى تصرفاتهم اثناء المواجهة التنافسية. أما إذا كانت المؤسسة والتدريب غامضاً ، فلن تتمكن من الإعتماد على عناصرك (العاملين) ، وخاصة فى أصعب اللحظات . وعلى

الصعيد الآخر ، إذا كانت التوقعات واضحة وهيكل المؤسسة مناسباً من أجل المهام التي أقيمت من أجلها ، سوف تتوافر أواصر الثقة بين العاملين وقادتهم ، ويحرص كل منهم على طاعة الأوامر وخاصة في أصعب المواقف .

إن التدريب يعتبر من أهم العناصر الضرورية في تقوية مجموعة العمل . فالتكلفة / الفائدة التي تعود من التدريب الجيد إذا إجتمعا مع المؤسسة المناسبة ونظام عادل للمكافئات لتحفيز العاملين سوف يتحقق النجاح المؤكد .

والتدريب الجيد يقودنا إلى الإدراك الكامل ، وهذا يبدو ضرورياً لنجاح الإتصال . مما يجعله أمراً حيوياً فيما يتعلق بالمنافسة والتعامل مع العملاء وبقية العناصر الأخرى . كما أن التدريب الجيد يساعد على بناء قاعدة من العملاء المخلصين للمؤسسة ، فلا يمكن أن نعاقب الناس بالقوة للحصول على ولاهم ويصبحوا جزءاً من هذه المؤسسة.

كما يخبرنا سان تزو انه لا يمكن معاقبة الناس وكذلك لا يمكن السيطرة عليهم . كما أن التدريب الجيد يحافظ على إتحاد مجموعة العمل ويطلعهم على الجديد من المعلومات ، كما يحافظ على توازنهم فالراحة والإتزان في العمل تُحسن مستوى الأداء ، وتدعم قدرات المجموعة . حافظ على تلك المبادئ وسوف تتجح في إستغلال الفرص المتاحة.

١٠ - دَعْمُ يتكهنون : إن أفضل خطة للمنافسة لا يكون لها شكل محدد . فهي في أغلب الأحيان غامضة وغير واضحة المعالم بالنسبة للمنافس وبقية العناصر على حد سواء . فإذا كانت خطتك غامضة ، فلا يمكن التغلب عليها ، بل سوف تجبر منافسك على الإستجابة لتصرفاتك وتتحكم في ردود أفعاله ، مما يعطيك ميزة التقدم عليه . ويقول سان تزو : فماذا يهم إذاً إذا كان منافسك يتفوق عليك في الموارد؟ إذا كنت تتحكم في الموقف فلا يهم أن يتفوق عليك في الموارد . فالنجاح يأتي بالمهارة والقدرات . حتى ولو كان منافسك قوياً ويملك السلطة فبإمكانك أن تفقده الرغبة في القتال . ركز على أهدافك و حافظ على التحكم بالحرص على سرية خططك .

ولكى تحافظ على التحكم ، حاول أن تحصل على شيء يريده منافسك أو يحتاجه . عندما يظهر لك نقاط ضعفه تحرك سريعاً بون أي إنذار . فالنجاح بالهجوم المباشر يعتمد على الخديعة . فكلما كانت نواياك خفية بالنسبة لمنافسك كلما زادت قوتك . وسوف يصبح ضعيفاً من جميع الجهات وخاصة إذا كان لا بد وأن يستعد للدفاع في كافة الجبهات ولا يملك الموارد الكافية .

منتدى سور الأزبكية

WWW.BOOKS4ALL.NET

<https://www.facebook.com/books4all.net>